

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão de Recursos Humanos

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO SOBRE RECRUTAMENTO E
SELECÇÃO NUMA AUTARQUIA LOCAL**

ANA ISABEL DE SOUSA CABRITA

Orientação: Professora Doutora Helena Jerónimo
Dr.^a Célia Dias

Júri:

Presidente: Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Dra. Célia Marina Santos Dias

Maio/2011

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

AC – Avaliação Curricular
AD – Avaliação de Desempenho
AEC – Actividades de Enriquecimento Curricular
AP – Avaliação Psicológica
BEP – Bolsa de Emprego Público
CEO – *Chief Executive Officer*
CMF – Câmara Municipal de Faro
CRANET – *Cranfield Network on International Human Resource Management*
CV – Currículo *Vitae*
DARH – Divisão de Administração e Recursos Humanos
DGRHE – Direcção-Geral dos Recursos Humanos da Educação
D.R. – Diário da República
EAC – Entrevista de Avaliação de Competências
ECCRC – Entidade Centralizada para a Constituição de Reservas de Recrutamento
EPS – Entrevista Profissional de Selecção
GRH – Gestão de Recursos Humanos
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
PEC – Prova Escrita de Conhecimentos
PC – Prova de Conhecimentos
PF – Provas Físicas
PME – Pequenas e Médias Empresas
RH – Recursos Humanos
RJEP – Relação Jurídica de Emprego Público
SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SME – Situação de Mobilidade Especial
SRC – Serviço de Recrutamento e Cadastro
UALg – Universidade do Algarve

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos assume uma importância crescente nas organizações, quer sejam do sector privado, quer do público. Os colaboradores deixaram de ser vistos como meros recursos, para se tornarem fonte de vantagem competitiva. O recrutamento e selecção destacam-se como procedimentos-chave neste processo, dado que é por seu intermédio que os trabalhadores acedem às organizações. Os processos de recrutamento e selecção de pessoal, no sector público, assumem características peculiares, uma vez que estão dependentes de restrições jurídico-políticas e visam satisfazer as necessidades da sociedade.

Este relatório descreve um estágio curricular em recrutamento e selecção, realizado na Câmara Municipal de Faro. Inicia caracterizando a organização e apresenta uma breve revisão crítica da literatura. Prossegue com as actividades de recrutamento e selecção vivenciadas em três principais procedimentos concursais, destinados à ocupação dos seguintes postos de trabalho: Assistentes Técnicos na área de Animação, Técnicos Superiores, na área de Educação Física e Dirigente de 2.º grau, na área de Educação. Finaliza com uma análise crítica e interpretativa sobre os procedimentos concursais, de onde emerge a morosidade e a complexidade processual e a auto-avaliação do próprio estágio.

Palavras-Chave: Administração Pública, Autarquia, Recursos Humanos, Recrutamento, Selecção, Estágio Curricular

Abstract

Human Resource Management assumes increasingly importance in organizations, both in private and public areas. People are no longer seen as mere resources, they become a source of competitive advantage. Recruitment and selection stand out as key-procedures, because it is through them that people reach organizations. Recruitment and Selection processes in the Public Administration assume peculiar features, as they depend on politics and law restrictions, according to society needs.

This report describes a curricular probation in recruitment and selection field, held in Faro Town Hall. It starts with a picture of the organization as well as presents a brief literature review and critique, followed by the description of recruitment and selection activities undertaken during three contest procedures aimed at filling the following vacancies: Technician Assistants, in Animation area; Superior Technicians, in Physical Education area; and Chief of 2.nd degree, in the area of Education. Finally, an interpretative and critical analysis is provided, in which emerges the slowness and the complexity underlying the all process. A self-assessment of the training performed is also undertaken.

Keywords: Public Administration, Local Authority, Human Resources, Recruitment, Selection, Probation

ÍNDICE GERAL

Glossário de abreviaturas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Resumo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Abstract	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Índice Geral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Lista de Gráficos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Lista de Quadros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Lista de Tabelas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8
Agradecimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Introdução	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11

CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO - 13

1. Organograma e Enquadramento da

Divisão de Administração e Recursos Humanos - - - 14

2. Missão, Visão, Valores e Objectivos da CMF - - - 15

3. Caracterização dos Recursos Humanos - - - 17

CAPÍTULO II – REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA - 21

1. Importância da Gestão de Recursos Humanos - - - 21

2. GRH na Administração Pública - - - 24

2.1. Caracterização - - - 24

2.2. Procedimento Concursal Comum de Recrutamento - - 27

3. O Processo de Recrutamento	-	-	-	-	-	-	-	30
3.1. Fundamentos Teóricos Gerais	-	-	-	-	-	-	-	30
3.2. Métodos de Recrutamento: internos e externos	-	-	-	-	-	-	-	32
3.2.1. E-recrutamento	-	-	-	-	-	-	-	34
3.2.2. Anúncios	-	-	-	-	-	-	-	36
4. O Processo de Selecção	-	-	-	-	-	-	-	37
4.1. Fundamentos Teóricos Gerais	-	-	-	-	-	-	-	37
4.2. Métodos de Selecção-	-	-	-	-	-	-	-	40
4.2.1. Avaliação Curricular	-	-	-	-	-	-	-	41
4.2.2. Provas de Conhecimentos-	-	-	-	-	-	-	-	42
4.2.3. Entrevista de Avaliação de Competências	-	-	-	-	-	-	-	42
4.2.4. Avaliação Psicológica	-	-	-	-	-	-	-	43
4.2.5. Provas Físicas	-	-	-	-	-	-	-	44
4.2.6. Entrevista Profissional de Selecção	-	-	-	-	-	-	-	44

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO - 48

1. Introdução ao Recrutamento e Selecção na CMF	-	-	-	-	-	-	-	48
2. Identificação das Necessidades e Procedimentos Inerentes	-	-	-	-	-	-	-	50
3. Recrutamento	-	-	-	-	-	-	-	53
4. Selecção – Âmbito Geral da Selecção na CMF	-	-	-	-	-	-	-	56
4.1. Assistentes Técnicos, na Área de Animação	-	-	-	-	-	-	-	58
4.2. Técnicos Superiores, na Área de Educação Física	-	-	-	-	-	-	-	61
4.3. Chefe de Divisão de Educação	-	-	-	-	-	-	-	68
5. Termo do Procedimento de Recrutamento e Selecção	-	-	-	-	-	-	-	70
6. Caracterização dos Candidatos	-	-	-	-	-	-	-	72
6.1 Resultados do Processo de Recrutamento	-	-	-	-	-	-	-	72
6.2 Resultados do Processo de Selecção	-	-	-	-	-	-	-	76
7. Candidaturas Espontâneas	-	-	-	-	-	-	-	78
8. Recrutamento e Selecção de Professores para as Actividades de Enriquecimento Curricular	-	-	-	-	-	-	-	79

CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA	-	82
1. Análise e Discussão dos Procedimentos Concurais		
Face à Revisão Bibliográfica	- - - - -	82
2. Reflexão Auto-Avaliativa do Estágio Realizado	- - -	90
3. Conclusão	- - - - -	91
3.1. Limitações	- - - - -	92
3.2. Sugestões para Trabalhos Futuros	- - - - -	93
 Referências Bibliográficas	- - - - -	95
 ANEXOS:	- - - - -	102
Anexo 1 – Organograma da CMF	- - - - -	103
Anexo 2 - Nível Habilitacional dos Trabalhadores entre 2006 e 2009		104
Anexo 3 – Avisos publicados em Diário da República	- -	105
Anexo 4 – Envio de Actos para Publicação em D.R.	- -	114
Anexo 5 – Campos de Preenchimento para Publicação na BEP	-	115
Anexo 6 – Formulário de Candidatura	- - - -	116
Anexo 7 – Formulário do Exercício do Direito de		
Participação dos Interessados	- - - -	121
Anexo 8 - Temas do Relatório de Avaliação Psicológica	- -	123
Anexo 9 – Áreas da Entrevista Profissional de Selecção,		
Técnicos Superiores de Educação Física	- -	124
Anexo 10 - Questões da Entrevista Profissional de Selecção,		
Dirigente de Educação	- - - -	125
Anexo 11 - Caracterização dos candidatos no processo de selecção		126

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos candidatos por concurso	-	-	-	-	73
Gráfico 2 – Distribuição dos candidatos por gênero	-	-	-	-	73
Gráfico 3 – Distribuição dos candidatos por idades	-	-	-	-	74
Gráfico 4 – Distribuição dos candidatos por nível habilitacional	-	-	-	-	75
Gráfico 5 – Distribuição dos candidatos por experiência profissional comprovada na área	-	-	-	-	75
Gráfico 6 – Distribuição dos candidatos por RJEP	-	-	-	-	76

Lista de Quadros

Quadro 1 – Competências avaliadas na Avaliação Psicológica	-	-	-	65
Quadro 2 – Grelha de Avaliação de Competências	-	-	-	66

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição dos trabalhadores por gênero e carreira	-	-	17
Tabela 2 – Distribuição dos trabalhadores por nível etário e carreira	-	-	18
Tabela 3 – Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato e carreira	-	-	18
Tabela 4 – Distribuição dos trabalhadores por nível habilitacional e carreira	-	-	19

AGRADECIMENTOS

É com grande satisfação que vejo concluída mais uma caminhada académica. Para aqui chegar foram várias as pessoas que transmitiram apoio, dedicação, tolerância e confiança neste meu trabalho. Assim, o meu profundo agradecimento, sem qualquer ordem de importância:

À professora de ligação, Professora Doutora Helena Jerónimo, que aceitou o meu convite e sempre se demonstrou disponível para dúvidas e revisão do Relatório.

Ao Vice-Presidente, Dr. Rogério Bacalhau, na qualidade de representante da Câmara Municipal de Faro, enquanto vereador do pelouro dos Recursos Humanos, que atendeu prontamente ao meu pedido de estágio. Obrigada pela oportunidade.

À orientadora de estágio, Dr.^a Célia Dias, agradeço o apoio, disponibilidade e simpatia.

À Dr.^a Maria da Ascensão Vaz Pinto, um reconhecido agradecimento, pela partilha de saber, pelas informações valiosas para a prossecução deste trabalho e melhor compreensão da realidade no sector público e ainda pela disponibilidade e simpatia no esclarecimento de dúvidas constantes.

Ao Júri dos procedimentos concursais, agradeço a possibilidade de participar e acompanhar as diversas actividades que os mesmos implicaram.

À Dr.^a Sílvia Pereira, Luísa Francisco e Felisbela Faísca, agradeço o facto de terem tornado este estágio agradável, acolhedor e alegre, sem deixar de ser rigoroso. Agradeço ainda, a paciência e dedicação no auxílio das tarefas realizadas.

À minha mãe, Manuela, um obrigada especial pelo espírito crítico na revisão de todo o trabalho, pela força, pela confiança, pela dedicação e pelo estímulo intelectual que sempre despertou em mim. Agradeço-lhe ainda a possibilidade da realização deste Mestrado, que muito contribuiu para o meu crescimento académico, pessoal e profissional.

Aos meus avós maternos, Almerinda e Joaquim, agradeço o carinho, a força e o apoio incondicional demonstrado.

Ao Igor, por sempre acreditar que sou capaz de vencer os obstáculos e sair triunfante. Obrigada pela força e pela boa disposição.

Agradeço, ainda, a Ele onde muitas vezes encontro paz e recarrego ânimo e motivação.

INTRODUÇÃO

O relatório que se apresenta refere-se à realização de Estágio Curricular, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e teve lugar na Câmara Municipal de Faro (CMF).

O estágio curricular teve a duração de cinco meses e duas semanas (cerca de 707 horas), tendo como principal objectivo, expandir e consolidar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado. Contou com a orientação da Técnica Superior, Dr.^a Célia Marina Santos Dias, da Divisão de Administração e Recursos Humanos (DARH), responsável pela coordenação das actividades. Como professor de ligação apresenta-se a Professora Doutora Helena Jerónimo, docente do ISEG, Departamento de Ciências Sociais, que acompanhou todo o trabalho realizado.

O relatório descreve, analisa e enquadra teoricamente as actividades e os procedimentos referentes ao recrutamento e selecção de pessoas no contexto do sector público, autarquias locais, sendo que, o primeiro capítulo apresenta sumariamente a organização da CMF, através da sua caracterização, missão, visão, valores e objectivos e ainda, a sua estrutura organizacional.

O segundo capítulo dedica-se à componente teórica do trabalho, aludindo a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em geral, particularizando para a Administração Pública, seguida da descrição dos métodos de recrutamento e selecção, sendo dada especial atenção aos métodos utilizados durante as actividades de estágio.

A abordagem à componente prática tem lugar no terceiro capítulo, no qual se descrevem as actividades de estágio, ou seja, os processos de recrutamento e selecção de três concursos observados.

Por último, no quarto capítulo, procede-se a uma análise crítica confrontando o enquadramento teórico com os procedimentos observados no estágio. Finaliza-se com uma reflexão sobre o estágio, onde se enunciam as limitações encontradas e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Câmara Municipal de Faro, doravante designada por CMF, apresenta-se como uma organização sem fins lucrativos, inserida na Administração Pública, vocacionada, primeiramente, para a satisfação das necessidades dos cidadãos do Município de Faro e para a satisfação de outros cidadãos, que venham a necessitar de prestação de serviços.

Este município divide-se em seis Juntas de Freguesia: Santa Barbara de Nexe, Estói, Conceição, Montenegro, São Pedro e Sé e é circundado por outros municípios: a norte, São Brás de Alportel, a leste, Olhão, e a Oeste Loulé. No extremo Sul, separada do Oceano Atlântico pela Ria Formosa, encontra-se a cidade de Faro, Sede de Concelho e Capital de Distrito, com mais de 40.000 habitantes e, nesta, o edifício principal da CMF.

A CMF desempenha um papel relevante entre os municípios do Algarve. A centralidade deste município, confere-lhe uma situação privilegiada como centro nevrálgico da vida económica, social e cultural do distrito, e responsabilidades acrescidas quer na satisfação das necessidades do cliente/cidadão, quer na preservação e defesa do património ambiental e monumental que ornamenta todo o município. A título de exemplo, realça-se a proximidade com o Parque Natural da Ria Formosa, uma zona de protecção especial no âmbito da Directiva 79/409/EU, constituída por um sistema lagunar formado por penínsulas e ilhas que acolhem diversas espécies de fauna e flora.

Esta edilidade detém quatro empresas municipais, a Ambifaro (cujo objectivo é garantir a concepção e realização de projectos de dinamização socioeconómica), o Teatro Municipal (um espaço de difusão das artes performativas contemporâneas, que partilha novas experiências artísticas), o Mercado Municipal (um espaço que congrega uma diversidade de actividades empresariais de comércio, serviços e lazer) e a FAGAR (cuja missão passa por gerir, explorar e manter os sistemas públicos de distribuição de

águas, drenagem de águas residuais domésticas e pluviais, recolha e transporte de resíduos sólidos urbanos e limpeza urbana do concelho de Faro). Importa ainda referir que a CMF reforça, junto dos municípios, a ligação entre o concelho de Faro e os mesmos, incentivando a opinião dos cidadãos face aos vários acontecimentos (<http://www.cm-faro.pt>).

1. Organograma e Enquadramento da Divisão de Administração e Recursos Humanos

O organograma¹ da CMF, de acordo com os elementos base da estrutura das organizações segundo Mintzberg² (1995), apresenta uma configuração em que no seu *vértice estratégico* encontra-se o Presidente, seguido da Vereação; na *tecnoestrutura*, a Auditoria e Notariado; e no *apoio logístico*, o Gabinete de Apoio à Presidência. A nível da *linha hierárquica*, apresentam-se os diversos Departamentos e Divisões e no *núcleo operacional*, os diferentes Serviços.

Tendo em conta o regime de transição de carreiras, os trabalhadores na CMF encontram-se divididos por carreiras e categorias: carreira e categoria de Técnico Superior, carreira de Assistente Técnico (compreende as categorias: Coordenador Técnico e Assistente Técnico) e a carreira de Assistente Operacional (com as categorias: Encarregado Geral Operacional, Encarregado Operacional e Assistente Operacional).

¹ Ver anexo 1.

² De forma bastante sucinta: o *vértice estratégico* é ocupado pelo Presidente com funções de gestão global e grande responsabilidade. O vértice define estratégias e supervisiona os recursos materiais e humanos; a *tecnoestrutura* reúne um conjunto de analistas que visam estandardizar o funcionamento da organização; o *apoio logístico* possibilita maior controlo da actividade organizacional e minimiza incertezas; a *linha hierárquica* é composta pelos supervisores dos trabalhadores do núcleo operacional e assegura a ligação entre estes e o vértice estratégico; o *núcleo operacional* é composto pelos trabalhadores que estão directamente ligados com a produção de bens/serviços (Mintzberg, 1995; Ferreira, Neves e Caetano, 2001).

Existem ainda as carreiras não revistas como a informática, bombeiros e polícia municipal (DGAL, s/dc).

A estrutura da CMF encontra-se dividida em sete Departamentos que se encontram subdivididos em dezanove Divisões e posteriormente em quarenta e oito Serviços³. Daqui se depreende a grande variedade de áreas que são tratadas na CMF, isto é, a auditoria e notariado, acção social, educação, administração e finanças, apoio jurídico e contencioso, cultura, planeamento estratégico, projectos, obras e equipamentos municipais, urbanismo, desporto e juventude, sistemas de informação e comunicações, apoio à presidência, relações públicas, protecção civil e bombeiros. O recrutamento e selecção executados na CMF dão resposta a todos estes Departamentos e Divisões.

Numa das ramificações do Departamento de Administração e Finanças encontra-se a Divisão de Administração e Recursos Humanos, que, por sua vez, engloba o Serviço de Formação, Serviço de Vencimentos, Serviço de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, Serviço de Expediente Administrativo e o Serviço de Recrutamento e Cadastro. Foi neste último que o presente estágio foi realizado.

2. Missão, Visão, Valores e Objectivos da CMF

“A adopção de uma filosofia de qualidade numa organização começa com a definição da visão, da missão e dos valores da organização. É neste triângulo que reside boa parte do futuro sucesso das práticas de qualidade” (Domingues in Carapeto e Fonseca, 2006: 91).

³ Existem ainda duas Divisões que não estão afectas a nenhum Departamento, assim como dois Serviços que não se encontram afectos a Divisões.

A **missão** da CMF passa por “planear, organizar e executar uma política municipal de interesse público, nos diversos domínios da sua actuação, organizando as suas actividades na prossecução da melhoria das condições de vida, de trabalho e de lazer dos seus munícipes e de todos os que nos visitam, adoptando como propósito (**visão**) ser um município de referência prestando um serviço público de excelência, qualidade, eficiência e eficácia, numa óptica de responsabilidade e responsabilização orientando-se por critérios de rigor, exigência, justiça social, transparência e integridade, afirmando-se como uma instituição de referência na sua actuação respeitando os **valores** de: Sentido público de serviço à população; Transparência, diálogo e participação expressa no respeito pelas posições de cada um; Qualidade, inovação e desburocratização numa procura de melhoria contínua da prestação de serviços; e Qualidade de gestão baseada em critérios técnicos, humanos, económicos e financeiros que sejam racionais e eficazes” (Câmara Municipal de Faro, 2010b).

Os **objectivos** operativos consistem em “assegurar a programação e o acompanhamento do respectivo Plano de Actividades, em ligação ao Orçamento e Grandes Opções do Plano; reduzir a actual estrutura de custos em 20%; implementar novos sistemas de gestão e funcionamento interno nos Serviços, que concorram para uma sua maior eficiência; implementar novos modelos organizativos, e as correspondentes aplicações informáticas de suporte a um funcionamento mais integrado e complementar entre os Serviços Públicos; e procurar implementar sistemas de avaliação das melhorias alcançadas, pela introdução de novos modelos de organização e funcionamento, junto dos utentes” (Câmara Municipal de Faro, 2010b).

3. Caracterização dos Recursos Humanos

Entre os instrumentos da GRH, o Balanço Social surge como fonte de grande utilidade para o planeamento estratégico, dado ser um instrumento que permite obter elementos fundamentais sobre a caracterização dos Recursos Humanos (RH), nomeadamente, em termos de idade, formação profissional e habilitações literárias, possibilitando uma melhor gestão e definição de estratégias organizacionais.

“O Balanço Social reúne um conjunto importante de informação que permite uma perspectiva global sobre a forma como uma autarquia se organiza para o desenvolvimento das suas atribuições, permitindo aferir as intervenções necessárias em matéria de recursos humanos, numa óptica de planeamento e gestão do capital humano” (DGAL, s/db:3).

Assim, foi com base no Balanço Social de 2009, que se analisou a caracterização dos RH na CMF.

Tabela 1 – Distribuição dos trabalhadores por género e carreira

	Dirigentes Intermédios	Carreiras Gerais			Bombeiros	Informática	Outros	Total
		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional				
Masculino	8	82	54	195	53	8	11	411
Feminino	15	129	180	289	6	0	45	664
Total	23	211	234	484	59	8	56	1.075

Fonte: Adaptado do Balanço Social 2009

Exceptuando-se os Bombeiros, em todas as carreiras constata-se maior expressão do género feminino.

Tabela 2 – Distribuição dos trabalhadores por nível etário e carreira

	Dirigentes Intermediários	Carreiras Gerais			Bombeiros	Informática	Outros	Total
		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional				
Menos de 20 anos	0	0	0	0	0	0	0	0
20 – 24	0	4	4	1	7	0	1	17
25 – 29	0	25	15	10	10	4	5	69
30 – 34	1	90	25	34	13	3	5	171
35 – 39	6	37	43	48	11	1	6	152
40 - 44	6	10	40	69	6	0	6	137
45 - 49	2	21	54	100	5	0	11	193
50 - 54	6	13	27	104	5	0	11	166
55 - 59	1	9	19	70	2	0	8	109
60 - 64	1	2	5	39	0	0	2	49
65 - 69	0	0	2	7	0	0	1	10
Mais de 70	0	0	0	2	0	0	0	2
Total	23	211	234	484	59	8	56	1.075

Fonte: Adaptado do Balanço Social 2009

Como apresentado na Tabela 2, o maior número de trabalhadores está compreendido entre os 30 e 54 anos.

Tabela 3 – Distribuição dos trabalhadores por tipo de contrato e carreira

	Dirigentes Intermediários	Carreiras Gerais			Bombeiros	Informática	Outros	Total
		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional				
Comissão de Serviço	3	0	0	0	1	0	0	4
Contrato p/ Tempo Indeterminado	20	124	199	403	58	4	10	818
Contrato p/ Tempo Resolutivo Certo	0	78	30	77	0	4	0	189
Contrato p/ Tempo Resolutivo Incerto	0	0	0	0	0	0	0	0
Outra	0	9	5	4	0	0	46	64
Total	23	211	234	484	59	8	56	1.075

Fonte: Adaptado do Balanço Social 2009

No que concerne ao tipo de contrato, a maioria dos trabalhadores (818) tem contrato por tempo indeterminado, ou seja, são trabalhadores que pertencem aos quadros. Apenas uma pequena parcela (189), tem contratos por tempo certo. Tal indica uma estabilidade positiva de emprego e remete para a segurança no trabalho caracterizadora da Administração Pública.

Tabela 4 – Distribuição dos trabalhadores por nível habilitacional e carreira

	Dirigentes Intermédios	Carreiras Gerais			Bombeiros	Informática	Outros	Total
		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional				
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0	6	0	0	0	6
4 anos de escolaridade	0	0	0	191	6	0	14	211
6 anos de escolaridade	0	0	2	96	12	0	6	116
9.º ano	0	1	48	126	30	0	17	222
11.º ano	0	1	40	17	2	0	2	62
12.º ano ou equivalente	0	7	133	48	8	6	9	211
Bacharelato	3	17	2	0	0	0	0	22
Licenciatura	18	177	9	0	1	1	7	213
Mestrado	2	8	0	0	0	1	1	12
Doutoramento	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	23	211	234	484	59	8	56	1.075

Fonte: Adaptado do Balanço Social 2009

Relativamente ao nível habilitacional⁴, a esmagadora maioria dos trabalhadores (828) possui habilitações iguais ou inferiores ao ensino secundário, sendo que o número de trabalhadores com 4 anos de escolaridade⁵, 9.º ano e 12.º ano tem vindo a aumentar substancialmente. Este reduzido nível de habilitações deve-se ao tipo de atribuições tradicionalmente cometidas aos municípios e às competências que os mesmos exercem (DGAL, s/da), pois a maioria dos trabalhadores do município encontram-se em Carreiras de Assistente Operacional ou Assistente Técnico.

Apenas uma pequena parte dos trabalhadores (247) possui habilitações ao nível do ensino superior (bacharelato, licenciatura e mestrado), registando aumentos tímidos, mas sucessivos desde 2006 (sobretudo nos mestrados). Este aumento está em consonância com o pressuposto camarário de que a qualificação dos RH é importante, devido ao seu papel no aumento da competitividade e produtividade das organizações (DGAL, s/da), dado que “o reforço das qualificações dos recursos humanos visa um melhor desempenho das atribuições cometidas às autarquias locais” (DGAL, s/db:20).

⁴ Ver anexo 2.

⁵ Justificável com a transferência de competências da Administração Central para as Autarquias Locais, em termos de pessoal não docente das escolas. Também nos procedimentos concursais para as carreiras de Assistente Operacional, apenas é exigida escolaridade mínima obrigatória, sendo esta de 4 anos para indivíduos nascidos até 31 de Dezembro de 1966.

CAPÍTULO II – REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA

1. Importância da Gestão de Recursos Humanos

A GRH é de extrema importância na gestão de qualquer organização dado que actua em várias áreas: a nível do recrutamento, selecção, acolhimento e integração, sistemas de recompensas, formação, avaliação de desempenho, gestão de competências e desenvolvimento de carreiras, sendo que estas áreas estão intimamente ligadas entre si (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

O modo como as organizações gerem as suas práticas de GRH influencia a imagem organizacional. Neste sentido, quando uma organização recruta e selecciona candidatos pode criar uma imagem de justiça ou injustiça, contribuindo assim para a criação da imagem da organização perante potenciais clientes (Scroggins, Benson, Cross e Gilbreath, 2008).

A GRH assume um papel relevante na gestão, pois uma organização que tem em conta a diversidade dos seus RH é uma organização que é mais inovadora e, consequentemente, mais produtiva (Cooke, 1993).

A crescente importância da GRH requer pessoas especializadas. Até recentemente, a função de RH estava ligada ao *Chief Executive Officer* (CEO), ao presidente ou ao proprietário da empresa, mas actualmente é comum a figura do gestor ou responsável de RH e, curiosamente, é cada vez mais uma ocupação feminina (Cabral-Cardoso, 2004). Contudo, é necessário que os responsáveis tenham formação na área (Farnham e Stevens, 2000). Eventualmente, por não se tratar da sua área de negócio estratégica, ou por não ter pessoas com formação adequada para levar a cabo as práticas exigidas, a organização pode recorrer a outsourcing. Porém, se a área de RH

está directamente ligada à estratégia da organização, esta deve ser feita internamente (Ordanini e Silvestri, 2008).

A GRH, a nível Europeu, tem dado passos significativos mostrando maior abertura na comunicação com os colaboradores, melhorando os processos de recrutamento, formação, recompensas e desempenho (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques, 2008).

Em Portugal, a GRH tem vindo a ganhar expressão, desde que o país aderiu à União Europeia e à moeda única. Esta realidade conjugada com a globalização de mercados e o grande desenvolvimento tecnológico (Gomes et al., 2008) realçaram o importante papel dos activos humanos nas organizações. Contudo, ainda persistem organizações numa fase embrionária (Sousa et al., 2006), pois de acordo com um estudo da *Deloitte* (Crespo in Gomes et al., 2008) a maioria das organizações ainda não possui uma figura representativa dos RH, sendo que, por norma, esta função encontra-se acumulada com outras. De facto, ainda perduram algumas barreiras face à implementação da GRH como a falta de credibilidade da função de RH, o tamanho, estrutura e natureza das organizações (Cabral-Cardoso, 2004), a predominância de Pequenas e Médias Empresas (PME) e negócios geridos apenas pela família. Conquanto, a maioria das médias e grandes organizações já possui estratégias de RH (Gomes et al., 2008).

A GRH em Portugal, e particularmente o processo de recrutamento e selecção, sofrem actualmente um dilema. Em primeiro lugar porque existem cada vez mais jovens com habilitações a nível superior, é a geração que mais formação e educação recebeu, quando comparada com qualquer outra. Como tal, seria de esperar que tivesse mais oportunidades no mercado de trabalho. Mas a licenciatura deixou de ser factor decisivo

e proeminente, pois tornou-se trivial. É necessária maior perspicácia na selecção para apurar os melhores (Tomé, 2008).

Em segundo lugar, destaca-se a realidade do nosso país, onde os estudantes universitários recém-licenciados após 15 ou 16 anos de estudos, têm de iniciar o seu trabalho com ordenados muito baixos e para os quais são ‘sobrequalificados’, sendo frequentemente apelidados de “Geração dos 500 Euros” (Tomé, 2008:523). Mas com muitos estudos e a usufruir de salários indignos para as habilitações detidas, pode tornar-se difícil o recrutamento nestas circunstâncias.

Quando falamos em GRH, é importante referir o contexto cultural, na medida em que este influencia as diferentes práticas de GRH (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2007).

As diferenças culturais podem surgir como uma explicação para a existência de diferentes práticas de selecção nos países (Ryan, McFarland, Baron e Page, 1999), sendo que tais diferenças podem originar desentendimentos a nível da aceitação e implementação das práticas de GRH (Schneider, 1988). Neste sentido, é importante ter em atenção as quatro dimensões da cultura de Hofstede (2003): Distância Hierárquica, Grau de Individualismo, Grau de Masculinidade e Controlo à Incerteza. Estas dimensões formam um modelo de diferenças culturais existentes entre as culturas nacionais. Desta forma, cada país caracteriza-se por obter um resultado para cada uma das dimensões supra mencionadas.

De acordo com as dimensões de Hofstede (2003), Portugal é um país com grande distância hierárquica, colectivista, feminino e é considerado o segundo país com maior controlo à incerteza. O estudo de Ryan et al. (1999) mostra ainda que, no recrutamento e selecção, os países com culturas com grande controlo à incerteza usam

mais tipos de testes, usam-nos mais intensivamente e conduzem mais entrevistas. Mas, contrariamente ao esperado, estas culturas utilizam uma menor variedade de métodos, usam-nos menos extensivamente e verificam pouco os *backgrounds*.

Embora os gestores tenham liberdade de escolha sobre os métodos de gestão a implementar, as condicionantes culturais são algo a ter em consideração (Hofstede, 2003), dado que, ao transferir-se técnicas, estas podem deixar de ter significado, tornarem-se confusas e aumentar o risco de ineficácia (Laurent, 1986). Também a homogeneização da GRH pode enfraquecer a vantagem competitiva das organizações, ao tentar ignorar ou minimizar as diferenças culturais ao invés de utilizá-las (Adler, 1991). Os gestores de RH necessitam de ser culturalmente sensíveis ao escolherem práticas de recrutamento e selecção nos vários ambientes culturais, porque as melhores práticas são aquelas que se adaptam à cultura e às diferenças nacionais (Huo, Huang e Napier, 2002).

2. GRH na Administração Pública

2.1. Caracterização

A Administração Pública é tendencialmente caracterizada pela sua natureza formalista, centralizadora, mecanicista, desmotivadora e sem desafios para a gestão, uma vez que, devido à sua importância para a sociedade, necessita de se reger por um conjunto de “constrangimentos jurídico-legais” (Marreiros, 2007).

Uma das diferenças entre o sector público e o privado reside no facto do primeiro visar a satisfação das necessidades da sociedade, enquanto pessoa colectiva (e neste sentido, está dependente do poder político), enquanto o segundo propõe-se

satisfazer a sociedade, mas actua mais ao nível individual, regendo-se pelo mercado e leis que a ele obedecem. Também os contextos e orientações das organizações públicas e privadas são fonte de diferenciação resultante de factores únicos e específicos inerentes às organizações públicas, como o controlo por políticos eleitos e o enquadramento legal destinado especificamente aos serviços públicos, entre outros (Bilhim, 2006).

De acordo com Craig (2010) as organizações públicas não investem muito a nível de recrutamento e selecção porque não querem ser vistas como “máquinas de gastar dinheiro público”, embora um investimento ponderado possa trazer resultados positivos, uma vez que a capacidade do Governo em prestar bons serviços depende de um painel de trabalhadores públicos competentes, que sejam fonte de vantagem competitiva.

A segurança no trabalho tem sido uma das características mais atractivas para os candidatos (Craig, 2010). Mas, embora a Administração Pública seja um dos grandes empregadores a nível regional, com várias áreas de ofertas de trabalho espalhadas por diferentes organismos locais (Kelly, 2004), a segurança no trabalho já não é factor proeminente para a escolha de uma carreira no sector público, dado o crescente número de trabalhadores com contrato a termo e o número limitado de renovações destes. Importa referir que os Governos estão a enfrentar um conjunto de dilemas relativos à GRH, nomeadamente: “envelhecimento dos trabalhadores públicos (que vai requerer grande rotatividade), as rápidas mudanças (tecnológicas, políticas e sociais), a forte concorrência do sector privado, as limitações orçamentais, a existência de uma imagem pública negativa, a diminuição dos benefícios e da segurança no trabalho e a crescente

pressão para uma maior eficácia no Governo” (Lavigna e Hays, 2004:237-238). Tudo isto torna a função pública menos apelativa.

Para Lavigna e Hays (2004), o sucesso dos governos na ultrapassagem destas barreiras está directamente ligado com a sua capacidade de recrutar e reter uma força de trabalho perspicaz e talentosa, mas, de facto, o estilo de GRH na Administração Pública é condicionado pelo contexto político onde esta actua (Bilhim, 2007).

Embora na Administração Pública ainda predomine uma cultura de gestão administrativa de pessoal, de acordo com Carapeto e Fonseca (2006), a GRH já mostra sinais de desenvolvimento, pois é um dos temas centrais e estratégicos da reforma do Estado e da Administração Pública. Recrutar e manter uma força de trabalho altamente qualificada no sector público tornou-se um dos assuntos importantes para a maioria dos países membros da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), pois o processo de prestação de serviços caracterizava-se por falta de eficiência e confiança (Shim, 2001). Também o recrutamento e selecção neste sector são rotulados com o uso de práticas pessoais tradicionais e um clima organizacional muito conservador (Farnham e Stevens, 2000).

Apesar da Administração Pública estar impregnada de conotações negativas, verificam-se algumas melhorias: descentralização das funções de RH; desenvolvimento por parte dos gestores de linha de algumas acções de RH, outrora reservadas à autoridade central; desburocratização de leis e regulamentações; orientação para os resultados e clientes; maior atenção aos RH; e introdução de novas formas de fornecimento de serviços públicos (Lavigna e Hays, 2004; Araújo, 2006).

A nível de recrutamento e selecção, as inovações tiveram o intuito de simplificar e generalizar os concursos, centralizar os processos de recrutamento, implementar

políticas de igualdade no acesso à função pública e promover a formação dos trabalhadores públicos (Rocha, 2010). Refira-se, a título de exemplo, a adopção de procedimentos flexíveis, apelativos e acolhedores para as práticas de contratação, maior rapidez nos processos de triagem aquando da selecção, melhor validação dos requisitos de exames de selecção, criação de descrições de trabalho mais flexíveis, descentralização das responsabilidades de RH e o sistema de pagamento por desempenho (Lavigna e Hays, 2004). Mencione-se ainda, em Portugal, a criação da Bolsa de Emprego Público, adiante explicitada, e o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Carapeto e Fonseca, 2006). Estas acções visam tornar a Administração Pública mais competitiva.

Neste sentido, a GRH tornou-se uma área-chave para a reforma da Administração Pública, dada a sua importância estratégica para a gestão (Carapeto e Fonseca, 2006). Ao introduzir uma variedade de novas “orientações”, os Governos colocaram uma maior prioridade em alcançar a produtividade dos serviços públicos e tornar os mesmos mais orientados para o cliente (Shim, 2001).

2.2. Procedimento Concursal Comum de Recrutamento

O recrutamento e selecção de trabalhadores estão entre as actividades mais essenciais a nível da GRH, pois é este o meio pelo qual as pessoas são encaminhadas até aos serviços públicos. Neste sentido, o recrutamento requer que as organizações governamentais comuniquem informação relativa à disponibilidade de ofertas de trabalho público a grande número de pessoas (Llorens e Kellough, 2007).

De acordo com a Constituição da República Portuguesa (artigo 47.º), “todos os cidadãos têm o direito de aceder à função pública, em condições de igualdade e liberdade, em regra por via do concurso”. Este último rege-se por legislação, sendo a

Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro e a Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro, os principais diplomas.

Tendo por base a Portaria 83-A/2009 (DGAEP, s/d), o procedimento concursal comum de recrutamento obriga, de forma bastante sucinta, à seguinte disposição:

1) Nos actos preparatórios do procedimento concursal, é necessária consulta à reserva constituída no órgão ou serviço. Se existirem candidatos em reserva que correspondam às características do posto de trabalho, convoca-se os candidatos. Se não existirem, procede-se à abertura do procedimento para constituição de reservas ou para procedimento concursal comum de recrutamento.

2) De seguida é necessária a designação de Júri, definição de critérios de selecção e publicitação do procedimento concursal comum, que pode ser realizado no órgão/serviço ou entregue parcialmente à Entidade Centralizada para a Constituição de Reservas de Recrutamento (ECCRC) ou outras entidades.

3) O recrutamento para constituição de Relação Jurídica de Emprego Público (RJEP) tem 2 âmbitos: (a) constituição de recrutamento por tempo indeterminado, em que o concurso é aberto, antes de mais, para quem tem RJEP por tempo indeterminado; (b) recrutamento por tempo determinado ou determinável, sendo aberto, primeiramente, para trabalhadores em Situação de Mobilidade Especial (SME) e com RJEP por tempo indeterminado, que não pretendam conservar a sua relação jurídica.

Se estes trabalhadores não garantirem a ocupação total ou parcial dos postos de trabalho, mediante autorização dos Membros do Governo das Finanças e da Administração Pública, o procedimento faz-se de entre trabalhadores com RJEP por tempo determinado para os concursos de contrato por tempo indeterminado e de entre trabalhadores sem RJEP, para contratos de tempo determinado.

4) A formalização das candidaturas faz-se em formulário-tipo e os métodos de selecção são todos de carácter eliminatório.

5) Segue-se a determinação dos métodos de selecção. No recrutamento por tempo indeterminado, os métodos obrigatórios para candidatos em SME que exerceram por último funções idênticas às publicitadas e com RJEP por tempo indeterminado a exercer funções idênticas às publicitadas, são: Avaliação Curricular (AC) e Entrevista de Avaliação de Competências (EAC), mais os métodos facultativos. Contudo, estes têm direito de substituir os métodos previamente estabelecidos pela Prova de Conhecimentos (PC) e Avaliação Psicológica (AP), respectivamente. Os candidatos em SME e RJEP por tempo indeterminado que exerçam funções diferentes das publicitadas e os candidatos com RJEP por tempo determinado ou sem RJEP fazem sempre PC e AP, mais os métodos facultativos.

Para os concursos de tempo determinado, os métodos obrigatórios são AC e EAC, mais os métodos facultativos.

6) Os critérios de ordenação final, em situação de igualdade de valorização são, em primeiro lugar, a nível das preferências legais, os trabalhadores com contrato a termo ou outras situações configuradas como preferenciais pela lei e, em segundo lugar, outros critérios fixados na publicação.

7) O procedimento cessa: com a ocupação de todos os postos de trabalho; quando estes não possam ser totalmente ocupados; ou devido a acto fundamentado de entidade responsável pela realização, seguindo da homologação do respectivo membro do governo, desde que não tenha sido efectuada a ordenação final.

3. O Processo de Recrutamento

3.1.Fundamentos Teóricos Gerais

Sousa et al. (2006:54) referem que o recrutamento define-se como “...um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Para estes autores, é através do recrutamento que a organização avisa o mercado de trabalho acerca da sua procura.

A identificação da necessidade de recrutar é importante, na medida em que a admissão de um novo colaborador não deve ser motivada por uma necessidade imediata, deve sim, surgir de um planeamento estratégico. A indigência de contratar pode surgir devido a várias necessidades, como a substituição de um trabalhador, criação de um novo cargo, aquisição de novas competências, introdução de novos produtos/serviços, introdução de novas tecnologias, reorganização do trabalho e ainda devido a reforço estratégico (Sousa et al., 2006).

A iniciativa de recrutar um novo colaborador parece ser a opção mais usual e prática quando alguma necessidade supra sucede. Contudo existem outras hipóteses a considerar, como a introdução de novas tecnologias, o recurso a horas extraordinárias, a automatização do trabalho, a redistribuição do trabalho pelos restantes colaboradores ou a subcontratação (Cardoso, 2005; Torrington, Hall e Taylor, 2005; Rocha, 2010). Esgotadas estas hipóteses, se a melhor opção for recrutar um trabalhador, é necessário ter em atenção a análise de funções antes de dar início ao processo de recrutamento (Gomes et al., 2008), pois esta permite identificar e definir os requisitos e competências e, consequentemente, o perfil necessário para o desempenho do posto de trabalho (Bilhim, 2007).

São vários os métodos de recrutamento que as organizações podem optar, tendo em conta os objectivos, dimensão, disponibilidade monetária e localização da organização (Torrington, Hall e Taylor, 2005; Gomes et al., 2008).

Para a criação de uma boa cultura de recrutamento é necessário envolver toda a organização e seleccionar uma variedade de recursos para identificar potenciais recrutas (Porter, 2004). É ainda importante atrair as minorias sociais, não só para diversificar o capital humano mas também para ir ao encontro das Leis sobre não discriminação, que visam a integração laboral e igualdade de oportunidades (Goldberg e Allen, 2008). Para que o recrutamento se torne fonte de vantagem competitiva as organizações devem ter em consideração cinco aspectos fundamentais: o valor, a inimitabilidade, a raridade, a insubstituibilidade e as suas acções/métodos devem estar integrados nas políticas e práticas organizacionais (Taylor e Collins in Gomes et al., 2008).

Na Administração Pública, o recrutamento está largamente dependente de normas jurídicas (Carapeto e Fonseca, 2006). Em regra, é mais elaborado e isto pode dever-se ao facto do cliente final ser a sociedade. Logo, o processo tem de inspirar confiança e ser respeitável (Donkin, 2003).

Actualmente, o recrutamento no sector público é desencorajador, devido à burocracia nos processos, descrição de funções insuficiente, percepção de que prevalece a antiguidade e não o mérito/conhecimentos e ainda, devido ao excesso de regras e regulamentações (Langan in Lavigna e Hays, 2004). Embora, muitas vezes, transpareça a ideia de que as práticas das empresas privadas são mais inovadoras e alcançam melhores resultados, e que o recrutamento público exige grande cumprimento legislativo, nada impede que este último fomente e reúna capital humano talentoso.

3.2.Métodos de Recrutamento: internos e externos

São vários os métodos de recrutamento que podem ser utilizados. Contudo, numa primeira fase, é necessário descortinar que recrutamento irá a empresa fazer: interno ou externo.

O recrutamento interno remete para situações onde a organização recorre a indivíduos que já se encontram na organização para preencher novos postos de trabalho. A divulgação é feita através de anúncios, notas de serviço, intranet ou jornal da organização (Bilhim, 2007; Gomes et al., 2008). Este recrutamento é comum em empresas com estratégias mais defensivas e para preencher vagas que exigem mais responsabilidade e experiência (Cardoso, 2005). De acordo com Cardoso (2005), o recrutamento interno pode desenvolver-se através de movimentação vertical (promoção dentro da carreira), horizontal (transferência de alguém, com o mesmo estatuto vindo de outra área, não há promoção) ou diagonal (transferência envolvendo ao mesmo tempo uma promoção).

O recrutamento interno é vantajoso na medida em que é menos dispendioso, os actuais colaboradores estão mais familiarizados com a cultura organizacional, permite maior economia para a organização e maior rapidez no preenchimento da vaga (Torrington, Hall e Taylor, 2005; Rocha, 2010). Remete ainda para uma política de valorização dos RH, garantindo a evolução e progressão na carreira, estimulando a motivação e a aquisição de novas competências, promovendo uma competição sã, minimizando riscos de inadaptação, aproveitando os próprios investimentos em formação, não se despendendo tempo no acolhimento e integração e favorecendo o recrutamento externo para as novas vagas (Cardoso, 2005; Sousa et al., 2006).

Contudo, o recrutamento interno pode gerar sentimentos negativos como a desmotivação e frustração para os não promovidos, falta de competição e descapitalização dos recursos se as vagas não forem rapidamente repostas (Cardoso, 2005; Rocha, 2010).

O recrutamento externo surge quando a organização pretende preencher um posto de trabalho com RH externos à organização. Este método pode, e deve, ser precedido de uma pesquisa na organização e é utilizado, principalmente, por empresas que adoptam estratégias inovadoras/prospectoras (Sousa et al., 2006; Gomes et al., 2008). Segundo Rocha (2010), o recrutamento externo é aconselhável quando se pretende trazer sangue novo e novos conhecimentos para a organização, pois este rejuvenesce os quadros da empresa, pela introdução de novas experiências e aproveitamento de investimentos em formação de outras empresas. Permite ainda maior selectividade no processo (Cardoso, 2005; Sousa et al., 2006).

Contudo este é um método demorado e dispendioso, menos seguro, pode levar à desmotivação para os colaboradores actuais ao não conseguirem progredir na carreira e pode trazer riscos de incompatibilidade entre o indivíduo e a organização (Sousa et al., 2006; Rocha, 2010).

São vários os métodos de recrutamento externo que as empresas podem recorrer: agências de emprego, universidades, estágios profissionais, sites de emprego, candidaturas espontâneas, sindicatos, redes informais de conhecimentos, consultorias de RH, Instituto de Emprego e Formação Profissional, *headhunting*, sites de empresa, jornais e revistas, associações de estudantes, feiras de emprego e associações profissionais e patronais (Cardoso, 2005; Sousa et al., 2006; Bilhim, 2007; Leme, 2007; Gomes et al., 2008; Rocha, 2010).

Em Portugal, de acordo com a *Cranfield Network on International Human Resource Management* (CRANET) (Gomes et al., 2008), as fontes de recrutamento mais utilizadas, baseadas no conhecimento pessoal, passam pelas referências e pela “cunha”. Também um estudo de Correia (2005), a empresas Portuguesas (públicas e privadas) sobre as suas práticas de recrutamento e selecção, concluiu que as técnicas de recrutamento mais utilizadas no nosso país, para todas as funções, são os anúncios, as candidaturas espontâneas e as referências.

3.2.1. E-recrutamento

O e-recrutamento pode ser visto como o “conjunto de instrumentos que permitem a prospecção, recepção e realização de triagem de candidatos on-line” (Sousa et al., 2006:62–63). Cardoso (2005) completa referindo que o recrutamento electrónico é todo o tipo de recrutamento realizado através da internet, desde a simples informação até ao envio e triagem de candidaturas, sendo que alguns sites permitem a realização de testes em diferentes domínios.

A internet possibilita o fornecimento de grandes quantidades de informação sobre a organização para os indivíduos que procuram emprego (Braddy, Meade e Kroustalis, 2006). Actualmente, centenas de empregadores, públicos e privados, utilizam esta via para anunciar vagas de emprego (Elliott e Tevavichulada, 1999).

O recrutamento electrónico oferece à empresa a possibilidade de divulgar as necessidades de recrutamento e, aos candidatos, o acesso a ofertas de trabalho por filtros como país, área e habilitação. As grandes vantagens deste método passam pela maior flexibilidade no lançamento do anúncio e alteração do mesmo, aumento das candidaturas disponíveis acedendo a candidatos que procuram activamente emprego e promoção da mobilidade internacional de RH (Cardoso, 2005). Refira-se ainda as

plataformas de emprego que avisam os candidatos sobre ofertas que encaixam no seu perfil ou nas suas pesquisas habituais (Crispin e Mehler in Braddy, Meade e Kroustalis, 2006). Este método permite ainda às organizações uma maior celeridade e menores custos, permitindo alcançar uma quantidade superior de candidatos, apesar de se encontrarem geograficamente dispersos (Golberg e Allen, 2008).

No entanto, de acordo com uma compilação de desvantagens levadas a cabo por Gomes et al. (2008), este procedimento pode ter aspectos negativos. A nível da organização, esta pode não conseguir alcançar as pessoas com iliteracia informática e pode levar a grande recepção de candidaturas improfícuas. A nível dos candidatos, podem ocorrer dificuldades no acesso à informação/preenchimento de candidaturas devido à aversão por computadores e a impessoalidade desta tecnologia pode levar a alguma desconfiança.

A este propósito, Braddy, Meade e kroustalis (2006) e Goldberg e Allen (2008) referem que as características do site da organização são importantes. Se o site estiver bem estruturado, os candidatos percebem que se trata de uma organização com valores e com características salutaras, transmitindo uma boa imagem organizacional e estimulando a candidatura.

Um facto inalienável é que os profissionais de RH, tanto no sector público como privado, estão a recorrer à internet como uma ferramenta informativa para auxiliar nas suas decisões (Elliot e Tevavichulada, 1999). De facto a Bolsa de Emprego Público (BEP), o Diário da República (D.R.) e o site da empresa são exemplos desta realidade. Importa referir o caso dos Serviços Cíveis do Reino Unido que, ao optar pelo recrutamento on-line, diminuiu o tempo de recrutamento e selecção, de 9 para 5 meses, permitindo reunir um grupo mais diversificado de candidatos (Overell, 2005).

O Estado e as autarquias locais têm reconhecido os benefícios do recurso aos sites para recrutar e têm vindo a melhorar os mesmos. A título de exemplo, nos Estados Unidos da América (país que possui uma realidade diferente da portuguesa, sendo que esta última se caracteriza por um acentuado recorte burocrático), assiste-se, no Estado de Washington, a uma simplificação do processo de contratação, através do lançamento de um sistema via internet que permite a recepção de candidaturas, triagem das mesmas, aplicação de provas, pontuações e notificações para entrevistas, tudo on-line (Bingham, Ilg e Davidson, 2002). No mesmo sentido, também no Estado do Nebraska se implementou um sistema de recrutamento electrónico, onde através de uma aplicação na internet os indivíduos se podem candidatar e actualizar o perfil. O resultado é uma maior rapidez de informação e eliminação de grande quantidade de dados em suporte papel (Llorens e Kellough, 2007).

3.2.2. Anúncios

A publicação de anúncios é das técnicas de recrutamento mais utilizadas (Correia, 2005), embora não seja responsável pelo maior número de contratações (Sousa et al., 2006). A informação ao grupo-alvo é feita através de anúncios em jornais nacionais ou regionais com grande tiragem e expansão, jornais/revistas especializadas, sites da empresa, agências de recrutamento, televisão, rádio ou outros suportes (Cooke, 1993; Torrington, Hall e Taylor, 2005). Cardoso (2005) refere que este método implica custos elevados mas é eficaz, pois permite conseguir com exactidão os principais requisitos do perfil desejado e atrair candidatos com as competências requeridas.

O anúncio deve transmitir sempre uma boa imagem da organização, de forma a atrair os candidatos. O seu conteúdo deve ser concebido partindo do perfil da função e fazer alusão à identificação da organização, título da função, descrição sintética da

função, localização geográfica, qualificações e competências necessárias, modo de entrega de candidaturas, benefícios, etc. (Cardoso, 2005; Torrington, Hall e Taylor, 2005; Sousa et al., 2006; Bilhim, 2007; Gomes et al., 2008).

O recrutamento via anúncio deve ser atractivo, assegurando que o conteúdo será lido pelo público-alvo (Cardoso, 2005). Para que os anúncios sejam eficazes, estes devem fazer alusão ao modelo AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Acção), isto é, devem atrair a atenção dos potenciais candidatos, despertar interesse nos mesmos (a nível do cargo, remuneração, ofertas, etc.), criar desejo no candidato para ocupar o lugar e por fim, estimular a candidatura (Redman e Mathews in Gomes et al., 2008).

A escolha dos meios é outro aspecto a considerar, podendo-se recorrer a jornais nacionais ou regionais com grande tiragem e expansão, jornais especializados, sites da empresa, agências de recrutamento, televisão, rádio, revistas de especialidade e centros de emprego (Torrington, Hall e Taylor, 2005; Gomes et al., 2008; Rocha, 2010).

4. O Processo de Selecção

4.1. Fundamentos Teóricos Gerais

A selecção “é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos” (Gomes et al., 2008:226). Sousa et al. (2006:63) referem ainda que a selecção é “um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos”.

A diversidade de práticas aplicadas nos diferentes países varia de acordo com uma série de factores nacionais: natureza legislativa do trabalho, tipo de mercado de trabalho, modelo dominante a nível da selecção e cultura nacional (El-Kot e Leat, 2008). O facto dos países diferirem a nível da cultura, estruturas políticas e factores económicos, contribui para a existência de diferenças nas práticas de selecção. O tamanho das organizações, a variedade dos testes e os custos dos mesmos também podem influenciar as práticas de selecção (Ryan et al., 1999; Ryan e Tippins, 2004). De acordo com um estudo de Scroggins et al. (2008) sobre as reacções aos métodos de selecção, onde foi elaborada uma comparação internacional, foram encontradas diferenças a nível dos países, logo a aceitabilidade dos métodos de selecção não é igual em todo o mundo.

É necessário estabelecer um rigoroso processo de selecção, com painéis de métodos/técnicas que permitam certificar que se contrata a pessoa certa para o lugar certo (Porter, 2004). Para cada posto de trabalho, assim se devem escolher os métodos de selecção mais adequados (Lockyer e Scholarios, 2007).

O estudo de Ryan et al. (1999), relativo à verificação pessoal e história da carreira por país, concluiu que, em Portugal, o empregador raramente contacta previamente por telefone o candidato, nem as instituições educacionais para verificar credenciais, tão pouco requer documentação legal de permissão para trabalhar. Só ocasionalmente solicita documentação escrita ao anterior empregador e, frequentemente, pede documentação escrita de credenciais, confirma o registo criminal e faz testes ou confere o estado de saúde dos candidatos. No que concerne aos métodos de selecção, Portugal raramente recorre a contactos familiares, usa questionários sobre histórias da vida, amostras de trabalho e de competências e testes, quer sejam de

habilidade física, de língua estrangeira, de integridade e honestidade, de julgamento situacional, a drogas, ou testes com base em vídeo e técnicas projectivas. Esporadicamente usa formulários de aplicação, referências pessoais, referências de empregadores, entrevistas de painel, testes ou questionários, testes de habilidade cognitiva, questionários sobre personalidade e estilo de vida, inventários de interesse vocacional e exercícios de simulação. Muitas vezes recorre a certificados, licenças e exames médicos, mas nunca recorre à grafologia.

Num estudo efectuado por Huo, Huang e Napier (2002), sobre a divergência ou convergência das práticas de selecção, foi feita uma comparação entre países a nível das práticas de selecção que utilizam e as que pensam ser as mais adequadas. As práticas actuais mais utilizadas recaem sobre a capacidade da pessoa para desempenhar os requisitos técnicos do trabalho e o recurso à entrevista individual. Relativamente aos métodos que pensam ser os mais correctos/eficazes, todos os países analisados referiram a capacidade da pessoa para desempenhar os requisitos técnicos do trabalho e o recurso à entrevista individual. Curiosamente nenhum dos países estudados escolheu a capacidade da pessoa se encaixar nos valores e modo de trabalhar da empresa, a opinião dos futuros colegas de trabalho ou a convicção/percepção de que o candidato irá permanecer durante muito tempo na organização, como principais métodos de selecção actualmente utilizados. No entanto, apontam a capacidade de moldagem das pessoas aos valores e modo de trabalhar na empresa como um dos métodos mais adequados.

De acordo com Torrington, Hall e Taylor (2005), podem ser descortinadas três perspectivas para determinar os critérios de selecção: adequação organizacional; ajuste à função e à equipa; e ajuste/adaptação ao trabalho.

Algumas preocupações devem ser consideradas na selecção, tais como a débil formação do painel de jurados para as entrevistas, a falta de informação dada aos candidatos antes dos métodos de selecção, a confiança excessiva nas entrevistas e a falta de acompanhamento ou debilidade a nível de igualdade de oportunidades. Farnham e Stevens, (2000) acrescentam que há muitos gestores que caem no erro crasso de comparar os candidatos entre si, em vez de seguirem os critérios de avaliação.

Em suma, os responsáveis de RH têm que ter em consideração se as práticas que escolhem são boas predictoras para estimular uma força de trabalho diversificada (Ryan e Tippins, 2004), se são práticas, confiáveis e objectivas (Sousa et al., 2006), pois a falta de formação por parte dos responsáveis de RH pode levar a um desconhecimento da existência de práticas mais válidas e eficazes (Correia, 2005).

4.2. Métodos de Selecção

São vários os métodos de selecção, a saber, *assessment centres*, amostras de trabalho/portfólio, referências, testes (personalidade, atitude, aptidão espacial, conhecimento, psicotécnicos, julgamento situacional, habilidade cognitiva, destreza física e avaliação psicológica), formulários de aplicação, Currículo *Vitae* (CV) e entrevista de selecção (Farnham e Stevens, 2000; Ryan e Tippins, 2004; Cardoso, 2005; Torrington, Hall e Taylor, 2005; Sousa et al., 2006; Anderson e Witvliet, 2008; El-Kot e Leat, 2008).

Existem ainda uma série de possíveis métodos de selecção não convencionais como a fraseologia, linguagem corporal, leitura da palma da mão, grafologia e astrologia. Mas existe pouca evidência acerca da eficácia dos mesmos (Torrington, Hall e Taylor, 2005; Gomes et al., 2008; El-Kot e Leat, 2008).

Embora, de acordo com a Portaria 83-A/2009, a Administração Pública preveja a utilização de vários métodos de selecção obrigatórios (Avaliação Curricular, Provas de Conhecimentos, Entrevista de Avaliação de Competências e Avaliação Psicológica) e de métodos facultativos/complementares (Entrevista Profissional de Selecção, Avaliação de Competências por Portfólio, Provas Físicas, Exame Médico e Cursos de Formação Específico), aqui apenas serão descritos os métodos de selecção aplicados nas actividades de estágio. A saber, Avaliação Curricular, Provas de Conhecimentos, Entrevista de Avaliação de Competências, Avaliação Psicológica, Provas Físicas e Entrevista Profissional de Selecção.

4.2.1. Avaliação Curricular

A AC consiste na análise do currículo do candidato ou de outro documento que contenha informação biográfica. Esta baseia-se na análise de evidências sobre a experiência do candidato a nível de trabalho, educação, formação, competências, valores, aspirações, *hobbies*, interesses e feitos históricos da pessoa (Ryan e Tippins, 2004).

A análise do CV é a melhor forma de obter informação biográfica mas, muitas vezes, a AC é feita através de formulários de candidaturas. Ainda assim, os elementos recolhidos são úteis numa fase preliminar das entrevistas e tomada de decisões, permitindo apresentar e organizar a informação de forma mais padronizada, uma vez que o formulário obriga a que o candidato faça alusão, de forma detalhada, a temas de interesse para a organização. No sector público é comum requerer-se o CV e o formulário para as candidaturas porque, quando cruzados, facilitam as organizações na comparação de dados (Gomes et al., 2008).

Trata-se de um dos métodos mais utilizados (Gomes et al., 2008), talvez porque funciona como filtro, permitindo afastar à priori candidatos que não se enquadrem no perfil pretendido. Também é vantajoso na medida em que não implica a presença do candidato, oferecendo uma ideia do seu percurso escolar, profissional e pessoal (Sousa et al., 2006). Em última instância, a AC é uma maneira simples de dar uma sinopse padronizada da história do candidato (Torrington, Hall e Taylor, 2005).

4.2.2. Provas de Conhecimentos

As PC têm como objectivo medir os conhecimentos dos concorrentes (Leme, 2007). Permitem avaliar todo o conjunto de conhecimentos requeridos para o desempenho do trabalho, podendo assumir a forma de escolha múltipla ou de temas de desenvolvimento (Ryan e Tippins, 2004).

São inúmeras as áreas de conhecimento que as provas podem abordar, como o raciocínio matemático, conhecimento de línguas, informática e outros conhecimentos teóricos específicos do posto de trabalho (Anderson e Witvliet, 2008; Gomes et al., 2008).

4.2.3. Entrevista de Avaliação de Competências

Com a EAC pretende-se investigar o passado profissional do candidato, partindo do pressuposto que o individuo tende a apresentar o mesmo comportamento, quando exposto a situações vivenciadas anteriormente. Tal é apenas uma pista e não um facto concreto, na medida em que as pessoas, ao longo do tempo, desenvolvem as suas características, conhecimentos e adquirem experiência (Leme, 2007).

Leme (2007:75) refere que “o objectivo da selecção por competências é procurar no candidato evidências que constatem que ele possui ou não uma determinada

competência”. Para tal é necessário mapear/delinear uma competência técnica, através de formulários de recolha de dados; de leituras das descrições actualizadas da função; e de entrevistas com o superior imediato da função e com colaboradores que a executem. Nestas entrevistas é fulcral descortinar se o candidato tem experiência nos requisitos que a função exige, investigar o seu histórico profissional a nível dos comportamentos e situações que efectivamente viveu, e não extrapolar para futuras ou hipotéticas.

De acordo com este autor, é erróneo focar-se numa competência do candidato, o que deve ser focado são os comportamentos específicos do mesmo. O grande objectivo da entrevista é identificar, na experiência recente do candidato, evidências de comportamentos que permitam perceber se ele possui ou não determinada competência. Deste modo, as perguntas devem focar: um passado recente (as questões devem estar na terceira pessoa do singular e o verbo conjugado no passado do pretérito perfeito); um comportamento (não uma competência); o comportamento do candidato (não o da equipa); e retratar a vivência do candidato. Em suma, o propósito é elaborar questões sobre comportamentos necessários para a função.

4.2.4. Avaliação Psicológica

A AP consiste na aplicação de um conjunto de provas/testes que avaliam o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos. Estes constituem uma medida objectiva e estandardizada de análise de amostras de comportamento, obtidas sob condições padronizadas, comparando-as a uma amostra padronizada de pessoas representativas do mesmo tipo. Os testes psicológicos devem ser válidos, precisos, avaliáveis e padronizados (Sousa et al., 2006).

Importa ter em atenção o perfil psicológico, ou seja, aptidões intelectuais, características de personalidade e motivações relacionadas com o cargo. Deve-se

recorrer a um psicólogo ou a empresas de consultoria (Cardoso, 2005), pois este método implica a presença de um profissional para a aplicação dos testes.

A AP não deve constituir-se como o único método de selecção, mas sim um meio de completar e enriquecer as informações sobre o candidato. Embora polémico em relação à sua validade, carácter estático, fundamento científico e capacidade de prognóstico, quando a organização não conhece claramente o candidato, deve aplicá-lo (Leme, 2007).

De acordo com Correia (2005), muitas das empresas que recorrem à AP, aplicam-na quase exclusivamente, a funções com qualificações mais elevadas.

4.2.5. Provas Físicas

As provas Físicas são adequadas para as funções que exijam aferir o desempenho físico (Sousa et al., 2006) pois, de acordo com Fleishman e Mumford (in Gomes et al., 2008:259), estes testes permitem medir a “força dinâmica, a força do tronco, a força estática, a força explosiva, a flexibilidade em extensão, a flexibilidade dinâmica e a estamina”. Possibilitam ainda, avaliar o tempo de reacção, coordenação dos membros e a destreza manual do candidato (idem).

4.2.6. Entrevista Profissional de Selecção

A entrevista, de acordo com Wiesner e Cronshaw (in Gomes et al., 2008:271), pode ser definida como “interacção interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente”.

É o método mais utilizado em todas as funções e um dos mais tradicionais meios de selecção. Permite avaliar algumas competências, testar o raciocínio, esclarecer aspectos do CV e informar o candidato sobre a empresa (Farnham e Stevens, 2000; Sousa et al., 2006).

Enquanto método holístico, permite avaliar múltiplas dimensões do indivíduo, fornecendo assim, um panorama mais amplo (Gomes et al., 2008), mas quando é usado como método único de selecção não constitui um bom indicador de que a pessoa reúne os requisitos necessários (Farnham e Stevens, 2000).

Embora as entrevistas sejam consideravelmente fáceis de aplicar podem surgir dificuldades na sua realização (Lavigna e Hays, 2004). É essencial que os entrevistadores tenham formação e preparação prévia, tenham acesso a uma boa análise de funções, que o conteúdo das perguntas seja salvaguardado e cuidado na recolha de informação (Gomes et al., 2008). Cabe ao entrevistador, durante a entrevista, a criação de um ambiente agradável e estar atento ao aspecto do candidato, modos e expressão corporal (Bilhim, 2007). Deve ser dada atenção à linguagem verbal e não-verbal, como os sinais (Cardoso, 2005) e os atributos da fala que, durante as entrevistas, actuam como pistas que levam os entrevistadores a decifrar a futura performance do colaborador. De facto, os candidatos acreditam que a forma como discursam na entrevista é um dos factores decisivos para conseguirem o lugar ou não, permitem ainda saber qual a sua motivação futura, se exteriorizam as responsabilidades, o controlo que fazem acerca de diferentes causas, etc. (Silvester, 1997).

De acordo com Bilhim (2007), a entrevista tem lugar logo a seguir à análise curricular, dado que o objectivo da entrevista é precisamente clarificar e aprofundar a informação constante no CV e fornecer ao candidato informações sobre a empresa. O

autor refere ainda que só os candidatos que estejam aptos na entrevista devem fazer os testes. Contudo, Sousa et al. (2006) defendem que as entrevistas podem ser aplicadas em diversas fases do processo de selecção.

As entrevistas, de acordo com a sua estruturação, podem ser classificadas em estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas (Gomes et al., 2008). As entrevistas estruturadas implicam um guião composto por questões ordenadas e planeadas com base nos conhecimentos, capacidades e experiência para o desempenho da função (Sousa et al., 2006; Bilhim, 2007). Este tipo de entrevistas requer formação e experiência por parte dos entrevistadores, são mais demoradas e têm custos mais elevados (Gomes et al., 2004). A entrevista semi-estruturada permite recolher informação e conhecer o candidato. Nestas, a ordem como se coloca as questões é indiferente, apenas o início da mesma tem alguma orientação (Sousa et al., 2006). As entrevistas não estruturadas medem melhor alguns aspectos como personalidade e competências sociais. Já as entrevistas estruturadas são melhores preditores de conhecimentos e experiência sobre o posto de trabalho (Ryan e Tippins, 2004; Gomes et al., 2008).

De acordo com Torrington e Hall (1991), as entrevistas podem assumir 5 grandes tipos, a saber: entrevista individual (o candidato é entrevistado por um único entrevistador); sequencial (o candidato é entrevistado por várias pessoas), entrevistas em duo (dois entrevistadores entrevistam o candidato); entrevista em painel (mais do que dois entrevistadores entrevistam o candidato); e de grupo (um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores).

No que concerne ao tipo de perguntas, estas podem ser abertas ou fechadas. As perguntas abertas permitem que o candidato forneça a informação que pretende de

modo mais elaborado. Nas perguntas fechadas apela-se a respostas precisas e rígidas, limitando a liberdade de conteúdo e desenvolvimento do pensamento (Cardoso, 2005).

Existe pois toda uma panóplia de práticas que se excluem ou conjugam, consoante o conhecimento/mestria das organizações em prol de uma selecção que se pretende certa.

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO

As actividades descritas inscrevem-se na realização do já referido estágio curricular, espelhando uma opção de aprendizagem de cariz prático, que decorreu no sector público, mais concretamente, no Serviço de Recrutamento e Cadastro (SRC), da DARH, da CMF.

O estágio, que teve como objectivo central acompanhar o processo de recrutamento e selecção na referida autarquia, possibilitou seguir vários procedimentos concursais, que tiveram lugar entre 15 de Maio e 31 de Outubro de 2010, com uma duração aproximada de 707 horas, a saber: candidatos a Assistentes Técnicos, (Animação), Técnicos Superiores (Educação Física) e Cargos de Direcção.

Dado que os *timings* temporais não permitiram que todos os concursos fossem abraçados do início ao final, neste relatório apenas constam em pormenor, os processos que foram acompanhados na íntegra, reservando-se apenas uma breve descrição, sobre o recrutamento e selecção de professores para as Actividades de Enriquecimento Curricular (AEC).

1. Introdução ao Recrutamento e Selecção na CMF

O processo de recrutamento e selecção na CMF subdivide-se em dois tipos de recrutamento: o procedimento concursal comum de recrutamento para preenchimento de postos de trabalho, que é o mais usual (e que adquire maior relevância ao longo deste relatório), e o recrutamento e selecção de professores para as AEC, brevemente analisado, pela simples razão de não se reger pela legislação, a que o primeiro obriga, e por não ser elaborado na totalidade no SRC, local de realização do estágio.

O processo de recrutamento e selecção (procedimento concursal comum) na CMF, tal como em qualquer Autarquia e Administração Pública, rege-se por Legislação. Assim, a Lei n.º 12-A/2008 e a Portaria 83-A/2009, constituem-se como directrizes para o desenvolvimento do Recrutamento e Selecção relativo às carreiras de Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior. Os concursos alusivos a Cargos de Dirigente regem-se pela Lei n.º 12-A/2008, pelo Decreto-Lei 93/2004, de 20 de Abril de 2004 e pela Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, na redacção dada pela Lei 51/2005, de 30 de Agosto, pois a Portaria supra referida não é aplicável aos Cargos de Dirigente.

É importante mencionar que algumas carreiras não foram revistas, como o caso da carreira de Informática, pelo que a Lei 12-A/2008 dá lugar ao Decreto-Lei nº 204/98, de 11 de Julho, actualmente, de aplicação específica às carreiras não revistas. Este último diploma não será mencionado doravante, pois os concursos observados não incidem sobre carreiras não revistas. De facto, o governo referiu que iria rever estas carreiras num prazo de 180 dias, como consta no n.º 1, do artigo 101.º, Lei n.º 12-A/2008, mas até à data nada foi revisto. Tal faz com que haja um dilema quanto à abertura e restante procedimento das carreiras não revistas.

Este processo de recrutamento e selecção norteia-se sempre por abundante legislação e restrições colocadas pelo Governo. Por muita urgência que se tenha em recrutar um trabalhador ou em agilizar o processo, existem sempre prazos a cumprir que não podem ser ultrapassados nem descurados. Até o número de trabalhadores a recrutar tem de obedecer ao estipulado por Lei. Tome-se a título de exemplo, o Orçamento de Estado de 2010, que veio determinar que por cada dois trabalhadores que saiam da autarquia, apenas um pode ingressar. Também em Outubro de 2010, o Despacho n.º

15248/2010, que apelava à Contenção de Despesas com o pessoal da Administração Central do Estado, veio ordenar a não abertura de procedimentos concursais e o cessar dos procedimentos em curso, independentemente de se encontrarem na recta final. Embora este despacho não seja aplicável às autarquias, mas sim à Administração Central do Estado, espelha bem as restrições com que o Município se pode deparar, nos seus procedimentos concursais comuns de recrutamento. Tal pode comprometer o recrutamento de colaboradores que sejam essenciais para assegurar o bom funcionamento da autarquia.

Importa ainda referir que, embora esta organização detenha empresas municipalizadas, o processo de recrutamento e selecção para estas entidades não é elaborado na CMF, mas sim nas respectivas empresas.

2. Identificação das Necessidades e Procedimentos Inerentes

A identificação das necessidades de recrutar trabalhadores tem início aquando da elaboração anual do Mapa de Pessoal. Nesta fase são revistas as necessidades a nível de RH e tidos em atenção os parâmetros de recrutamento legais.

Dado que nesta autarquia houve uma recente reestruturação no organograma, donde surgiram novos Departamentos e Divisões, o município sentiu necessidade de recrutar Dirigentes. Também a aproximação do termo de alguns contratos e a saída por motivo de aposentação, entre outras razões, levou a que essas necessidades fossem projectadas, em 2009, nas necessidades do Mapa de Pessoal de 2010.

Ou seja, o Mapa de Pessoal contempla não só o número de pessoas que cada Departamento possui actualmente, como ainda as necessidades a nível de RH. Estas

necessidades estão registadas, e cada uma delas poderá vir a dar origem a um procedimento concursal comum de recrutamento. O carácter das necessidades varia consoante factores diversos, tais como a importância do cargo, urgência, entre outros, e neste sentido é que irão ser seleccionados quais os concursos a abrir primeiramente.

Terminada esta fase, revê-se se existe Constituição de Reservas, de acordo com os artigos 4.º e 40.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro, ou seja, se há menos de 18 meses abriu concurso para o mesmo posto de trabalho e se na Lista de Ordenação Final Homologada existem pessoas que ficaram positivamente colocadas. Caso existam, não é necessário abrir procedimento concursal. Note-se, no entanto, que a Constituição de Reservas não é aplicável aos cargos de Dirigentes.

Contudo, se não existir reservas, é necessário dar prosseguimento ao processo, sendo então indispensável elaborar um Cabimento, onde constam informações relativas à remuneração base e montantes dos subsídios (refeição, férias e Natal), que o candidato irá auferir. De seguida há um Despacho por parte do responsável máximo dos Recursos Humanos (neste caso o Vice-Presidente, detentor do pelouro dos Recursos Humanos), referenciando o número de postos de trabalho, área, prazo do concurso, Júri e métodos de selecção.

O Júri dos procedimentos concursais de Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores, por norma, é sempre constituído por trabalhadores da CMF, nomeadamente por Directores de Departamento, Chefes de Divisão e outros trabalhadores com Carreira e Categoria igual ou superior à do posto de trabalho colocado a concurso.

Todavia, os concursos de Dirigentes, por exigirem uma fasquia de selecção mais apurada e porque a Lei n.º2/2004, artigo 21, alínea c) assim o obriga, requer que a

autarquia solicite um indivíduo de reconhecida competência na área funcional, designado por estabelecimento de ensino superior ou associação pública representativa da profissão. Desta forma, solicita-se à Universidade do Algarve (UAlg), por intermédio do seu Reitor, um jurado de reconhecida competência na área funcional a concurso. Posteriormente, a UAlg, responde ao pedido efectuado, indicando qual o docente mais adequado para compor o Júri.

Numa altura em que a principal fonte de vantagem competitiva são os RH, faz sentido que o município recrute os melhores. Desta forma a constituição do Júri, para os Cargos de Dirigentes, é elaborada tendo em conta professores universitários reconhecidos na área e que reúnem salutareos conhecimentos, por Directores de Departamento e Chefes de Divisão da área do posto de trabalho colocado a concurso, e ainda pelo Presidente ou Vice-Presidente da CMF, se tal se justificar.

Elaborado o painel de Júri, que inclui um Presidente, dois Vogais Efectivos e dois Vogais Suplentes, este está apto a reunir-se para dar início ao recrutamento. O Júri será constituído pelos mesmos jurados até ao termo do procedimento concursal. Se surgir necessidade de mudar o painel de Júri, implica a publicação de tal situação no D.R., 2ª série.

3. Recrutamento

O processo de recrutamento inicia-se quando o Júri se reúne⁶ pela primeira vez, para definir aspectos importantes para o recrutamento dos colaboradores. Esta primeira reunião dá origem à Acta de Critérios⁷, em cuja ordem de trabalhos consta a escolha de um vogal ou trabalhador para secretariar o Júri, a definição do programa do aviso, a forma e a duração dos diferentes métodos de selecção. Também são revistas a bibliografia e a legislação necessárias à preparação dos candidatos, anteriormente definidas no Despacho. São ainda estabelecidas as formas de elaboração das provas e as respectivas valorizações, os factores e critérios de apreciação a aplicar aos candidatos e respectivas valorizações, assim como a Classificação Final de todo o processo de selecção.

Revistos os métodos de selecção e as respectivas ponderações, procede-se à elaboração do aviso⁸, meio pelo qual será dado a conhecer o procedimento concursal. A elaboração deste aviso está a cargo do SRC. Já existe um aviso-tipo, que é adaptado consoante as especificidades dos requisitos. Os avisos devem ser redigidos de forma específica e adaptada a cada posto de trabalho. Por vezes os avisos são redigidos de forma muito genérica, quase como minuta, o que torna difícil a selecção, por não serem pormenorizados alguns aspectos. Se os avisos estiverem detalhados, mencionando com algum pormenor, os requisitos necessários, a triagem fica facilitada seleccionando-se apenas os candidatos que preenchem as condições solicitadas. De forma geral, os

⁶ Para cada reunião do Júri resulta sempre uma acta.

⁷ A Acta de Critérios pode ser disponibilizada aos candidatos sempre que estes a solicitem. Para tal é necessário redigir carta ou email ao presidente do Júri. As actas de Critérios não podem, em caso algum, ser alteradas.

⁸ Os avisos podem mencionar apenas um posto de trabalho numa área, ou mencionar vários postos de trabalho em diferentes áreas, sendo diferenciado por referências. Como exemplo, refira-se o caso dos Técnicos Superiores, na área de Educação Física, que engloba 4 referências, para um total de 6 postos de trabalho.

avisos⁹ têm de fazer alusão ao número de postos de trabalho a ocupar, a carreira e a categoria, legislação aplicável, prazo de candidaturas e a formalização das mesmas, descrição sumária das funções, perfil de competências, local de trabalho, posicionamento remuneratório, requisitos de admissão, métodos de selecção e formas de classificação, critérios de desempate, composição do júri, entre outras informações, conforme consta no art. 50.º da Lei 12-A/2008 e art. 19.º da Portaria 83-A/2009.

O aviso é publicitado em quatro meios: em D.R., 2.ª série, na BEP, no site da autarquia e posteriormente num jornal de expansão nacional. Também poderá ser publicado em meios regionais, mas devido à contenção nas despesas, o município apenas recorre aos meios supra referidos.

A publicação no D.R. é um acto sujeito a pagamento e implica o preenchimento obrigatório de vários campos (Anexo 4). Este é classificado como um aviso de abertura, das autarquias locais, sendo necessário depois de submeter o formulário, aguardar confirmação e comprovativo do pedido.

Quando o acto para publicação é aceite, recebe-se email para escolher a modalidade de pagamento, no caso concreto, através de multibanco. É disponibilizada a referência de multibanco e seguidamente, o SRC envia para a contabilidade o montante e a referência para pagamento. Após recepção do pagamento no D.R. o aviso é publicado.

O montante a pagar pela publicação em D.R., é proporcional ao tamanho do aviso e pode ascender a quantias elevadas. A situação agrava-se quando os procedimentos concursais ficam desertos. Note-se que existem sites especializados onde o custo de publicação é nulo ou irrisório e onde os candidatos/indivíduos à procura de

⁹ Ver anexo 3.

emprego costumam “navegar” diariamente. Também a consulta em D.R., não é o meio mais usado pela maioria da população que procura emprego, cujos principais motores de busca são os sites de emprego especializados.

A conjuntura inverte-se quando falamos da BEP, por se tratar de um meio gratuito e mais apelativo a nível da procura de emprego, uma vez que possui motores de busca que facilitam a selecção de emprego por zonas, áreas e habilitações, entre outros aspectos. O lançamento do concurso na BEP obriga ao preenchimento de alguns campos (Anexo 5). De forma sucinta são contempladas todas as informações que constam no aviso, mas aqui reorganizadas noutra sequência, sendo o aviso também publicado na íntegra. A publicação na BEP deverá ser feita, se possível, no mesmo dia em que sai a publicação do aviso em D.R.

Seguidamente, o aviso é publicado, integralmente, no Site da CMF, tarefa que cabe à Divisão de Sistemas de Informação e Comunicação. O aviso é igualmente publicado num jornal de expansão nacional, onde o SRC solicita ao Serviço de Atendimento e Relações Públicas, a publicação de um extracto do aviso.

Concluídas as publicações do aviso, nos vários meios supra referidos, e passado um dia da publicação do aviso em D.R., a autarquia, dá início à recepção de candidaturas em formulário específico¹⁰, para as carreiras gerais. Sendo que os candidatos a Dirigentes fazem um requerimento direccionado ao Presidente da CMF. As candidaturas podem ser entregues, presencialmente, no SRC, ou remetidas, por correio, em carta registada com aviso de recepção, não havendo possibilidade de envio da candidatura através do site ou por email, pois o sistema ainda não se encontra operacional, embora esta possibilidade esteja contemplada na Portaria 83-A/2009.

¹⁰ Ver anexo 6.

Findos os 10 dias de apresentação de candidaturas e prevendo-se mais três dias para as candidaturas que seguem por correio, é inválida toda e qualquer candidatura surgida posteriormente.

Quando as candidaturas são recebidas presencialmente, cabe aos colaboradores do SRC conferir se o candidato preenche de forma clara e correcta o formulário, assim como conferir se este reúne os requisitos necessários para se candidatar (Bilhete de Identidade, certificado de habilitações, currículo, devidamente datado e assinado, certificados de RJEP ...). Desta forma, quem entrega presencialmente beneficia da ajuda do colaborador que está inteirado do assunto, sendo-lhe entregue recibo dos documentos entregues. Contrariamente, quem envia por correio, corre o risco de não anexar todos os documentos necessários e ficar à mercê de ser excluído, pelo facto da sua candidatura não ser válida. A entrega não presencial impossibilita a obtenção do recibo comprovativo dos documentos entregues, restando apenas a prova do registo do correio, a qual não menciona que documentos foram entregues.

Importa referir que os candidatos com RJEP por tempo indeterminado ou tempo determinado, aquando da candidatura, têm de apresentar uma Declaração do Tempo de Serviço da sua entidade de origem, caso contrário não lhe é contabilizada a RJEP, perdendo as regalias que a mesma proporciona.

4. Selecção – Âmbito Geral da Selecção na CMF

Foram vários os procedimentos concursais acompanhados ao longo do estágio, contudo nem todos foram seguidos na íntegra. Da participação nos vários procedimentos concursais, começa-se por relatar conforme já referido, os que tiveram

acompanhamento pleno, ou sejam, os concursos para oito Assistentes Técnicos, na área de Animação; seis Técnicos Superiores, na área de Educação Física; e um Chefe de Divisão de Educação.

O processo de selecção, para todos os concursos, inicia após a recepção de todas as candidaturas, a partir da qual é elaborada uma primeira triagem. Neste sentido, são separadas as candidaturas em dois grandes grupos, as candidaturas com RJEP por tempo indeterminado e as candidaturas com RJEP por tempo determinado ou sem RJEP.

Com base nesta primeira triagem, é elaborada uma tabela com o nome dos candidatos, habilitação e respectiva área, a relação jurídica que detém (carreira/categoria), declaração do serviço de origem, as provas que terão de realizar, as observações (por exemplo, se é portador de deficiência) e finalmente o veredicto de admitir ou excluir.

O Júri analisa se as candidaturas válidas com RJEP por tempo indeterminado são em número suficiente para o preenchimento dos postos de trabalho. Se tal se verificar, o concurso é feito inicialmente para estas pessoas. Esta situação não se verificou nos concursos observados. Neste sentido, o concurso é feito simultaneamente para os candidatos com RJEP por tempo Indeterminado ou Determinado e sem RJEP, sendo que os primeiros têm sempre prioridade sobre os restantes.

O Júri confronta ainda os critérios que foram estipulados na Acta de Critérios, com as condições do candidato e menciona quais as candidaturas que faz intenção de excluir. Desta análise resulta a Acta de candidatos admitidos e excluídos, sendo que após a elaboração da mesma são enviados ofícios aos candidatos cuja intenção é excluir, alegando a razão de tal decisão. A estes são dados 10 dias úteis para se pronunciarem perante o Júri, possibilidade denominada de Audiência dos Interessados, que é

elaborada em formulário específico¹¹. Terminado este período o Júri dá resposta à Participação dos Interessados, sendo que se estes, ainda assim, não concordarem podem recorrer superiormente, prosseguindo o concurso.

Relativamente à escolha dos métodos de selecção, definidos precedentemente do próprio processo de recrutamento, existem alguns aspectos a considerar. Pois consoante a categoria, relação jurídica e funções desempenhadas, assim os métodos são distribuídos aos indivíduos, tal como explicado no capítulo II. Outra situação que o Júri deve ter em consideração é a existência de candidatos portadores de deficiência, pois estes têm garantida reserva de lugar, consoante o número de postos de trabalho (Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de Fevereiro).

Dado o exposto, são então definidos, de acordo com a Acta de Critérios quais os métodos de selecção a aplicar a cada candidato. Posteriormente dá-se início a aplicação dos mesmos que decorre de forma sequencial para os candidatos que vão ficando aptos. É importante referir que enquanto decorrem os métodos de selecção, os interessados não podem requerer actas sobre os mesmos e, só no final, será feita a Participação dos Interessados.

Dada a diversidade de métodos de selecção utilizados nos três concursos, os mesmos são, de seguida, descritos detalhada e separadamente.

4.1. Assistentes Técnicos, na Área de Animação

No que concerne ao concurso para oito Assistentes Técnicos, a selecção teve início aquando da triagem das candidaturas válidas, ou seja, foi verificado se os candidatos formularam correctamente as candidaturas e entregaram os documentos necessários. O nível habilitacional requerido foi a conclusão de curso que confere

¹¹ Ver anexo7.

certificado de qualificação profissional nível III na área de animação. Contudo, houve candidatos detentores de licenciaturas na área e de outros cursos directamente relacionados com o posto de trabalho. Coube ao Júri decidir aceitar ou não as candidaturas nestas situações.

O Júri constatou que, dos candidatos aptos à realização dos métodos de selecção, apenas um detinha RJEP por tempo indeterminado. Logo, dado que eram oito postos de trabalho, decidiu-se fazer o procedimento para os candidatos com RJEP por tempo indeterminado, RJEP por tempo determinado ou sem RJEP, sendo que o primeiro terá sempre prioridade sobre os restantes. Verificou-se ainda que não houve candidatos portadores de deficiência, embora este concurso tivesse quota de deficientes dado que são oito postos de trabalho.

O Júri verificou, antes de se iniciar os métodos de selecção definidos na Acta de Critérios, que dada a morosidade dos procedimentos concursais, seria necessário recorrer ao artigo 53.º da Lei n.º 12-A/2008. Este artigo permite que em casos excepcionais, como a urgência, os métodos de selecção sejam condensados num só. A nível de interpretação e de sentido crítico, faria mais sentido a opção pela AC, para indivíduos com RJEP por tempo indeterminado, e a PC para os indivíduos sem RJEP ou com RJEP por tempo certo ou determinado. Pois a AC *per si* é insuficiente como método de selecção e parece não fazer sentido quando aplicada a indivíduos sem RJEP, principalmente devido à componente da Avaliação de Desempenho (AD) que muitos não possuem ou não declaram no currículo. Mas ainda que estes últimos possuíssem AD, os parâmetros de avaliação e avaliadores são distintos o que poderá levar a discrepâncias acentuadas. A letra da Lei, também não é suficientemente clara para se diferenciar a aplicação de métodos nestes casos, podendo levar a diferentes

interpretações. Contudo, tendo em conta a urgência e morosidade das PC relativamente à AC e o estipulado no n.4, do artigo 53.º, onde não se faz distinção clara dos métodos a aplicar, optou-se unicamente pela AC. Este foi um exemplo de concurso com utilização de métodos de selecção excepcionais e cuja justificação de carácter de urgência surgiu através de Despacho, respondendo à pressão e necessidades das escolas, onde estes profissionais são fundamentais para garantir um funcionamento condigno aos alunos. Neste sentido, a utilização dos métodos de selecção não seguiu o padrão normal.

O Júri deliberou que candidatos teve intenção de excluir e justificou, desde logo, a sua decisão. Posteriormente foi elaborada a AC para todos os concorrentes aptos para admissão. A AC compôs-se obrigatoriamente por quatro elementos: habilitação académica, formação profissional, experiência profissional e avaliação de desempenho. Cada um destes elementos já havia recebido ponderação na Acta de Critérios, sendo nesta fase, apenas necessário fazer a contabilização dos respectivos elementos. No que concerne à habilitação, esta foi classificada de acordo, e por pontuação crescente, com o curso e grau (licenciatura, mestrado ou doutoramento). Embora só requerido o curso de nível III na área de animação, se a pessoa possuir mais formação académica na área é merecedora de mais pontuação. A nível da formação e experiência profissional só foram contabilizados os certificados relacionados directamente com a área. Também a formação e a experiência profissional contemplada no currículo, mas que não veio acompanhada de certificados, não foi contabilizada.

Da soma e média aritmética dos parâmetros avaliados resultou a AC de cada candidato, que se transpôs para as Fichas Individuais de Avaliação Curricular. Foi elaborada Lista Unitária da Avaliação Curricular onde se colocou por ordem decrescente os candidatos. Curiosamente, a 8ª posição reuniu dois candidatos,

empatados com a mesma nota. Nestas situações, as pessoas que têm RJEP por tempo determinado ou determinável desempatam pela positiva. Aqui, encontravam-se empatados um candidato com RJEP por tempo determinado e outro sem RJEP, logo o primeiro desempatou pela positiva.

Findos estes procedimentos, foi elaborada Acta onde consta: os candidatos com intenção de exclusão; os candidatos cuja intenção foi admitir com as respectivas avaliações curriculares; e, dado que não existiram mais métodos de selecção, a Lista de Ordenação Final. Foram enviados ofícios para os candidatos cuja intenção foi excluir com a respectiva justificação. Para os candidatos admitidos foi igualmente enviado ofício, informando sobre a aplicação especial deste método de selecção e a sua classificação. Enviados os ofícios, com a Lista de Ordenação Final, foram dados 10 dias úteis para os candidatos, admitidos e excluídos, se pronunciarem sobre os resultados obtidos.

Durante este período, a DARH recebeu a Participação dos Interessados, que é direccionada ao Presidente do Júri, sendo que este último deliberou sobre os assuntos expostos e deu justificação aos candidatos. Findo os 10 dias úteis, e não havendo mais respostas a dar, a Lista de Ordenação Final foi Homologada e publicada em D.R., 2ª série, no site do Município e enviada a todos os candidatos que concorreram.

4.2. Técnicos Superiores, na Área de Educação Física

O concurso de Educação Física encontrou-se dividido por 4 referências, a saber: Referência A – 2 postos de trabalho, no Centro Náutico; Referência B – 2 postos de trabalho, em Exercício e Saúde; Referência C – 1 posto de trabalho em Marketing Desportivo e Juventude; e Referência D – 1 posto de trabalho, em Gestão Desportiva e Actividades Aquáticas. Como foi por referências, o concurso de Educação Física, não

teve quota de deficiente pois o máximo de postos de trabalho que existia por referência era dois.

Na análise de candidaturas foram excluídos, *à priori*, indivíduos que não apresentaram a candidatura de forma correcta e completa ou dentro do prazo. O Júri constatou ainda, que para a referência A, existia um candidato com RJEP por tempo indeterminado, mas dado existirem dois postos de trabalho, o concurso foi feito em simultâneo para pessoas com RJEP e sem RJEP. Relativamente à referência B, existiam duas pessoas com RJEP por tempo indeterminado, sendo que os postos de trabalho eram dois. Poder-se-ia dizer que, neste caso, o concurso era só para estas pessoas, ficando as restantes afastadas. Contudo, uma das pessoas com RJEP por tempo indeterminado concorreu a todas as referências. Logicamente, a ser aprovada, só iria ocupar um posto de trabalho, e assim, também na referência B, o concurso foi elaborado para todas as pessoas. Finalmente, para a referência C e D, onde ambas tinham um posto de trabalho, também só existia uma pessoa com RJEP por tempo indeterminado, mas recorrendo à justificação anterior, deu-se início aos métodos de selecção para todos os candidatos, relembrando sempre que as pessoas com RJEP por tempo indeterminado têm prioridade.

Finda a análise das candidaturas o Júri elaborou a Acta de Candidatos admitidos e excluídos. Foram enviados ofícios para os candidatos cuja intenção foi excluir e as devidas justificações, seguindo-se a Participação dos Interessados.

O Júri deliberou ainda, quais os métodos de selecção a aplicar. Para todas as referências, quem tinha RJEP por tempo indeterminado e estava na mesma categoria e a exercer funções na área, as provas elaboradas foram AC, EAC, Provas Físicas (PF) e Entrevista Profissional de Selecção (EPS). Quem não detinha RJEP, quem tinha RJEP

por tempo determinado ou quem tinha RJEP por tempo indeterminado, mas que não se encontrava na carreira nem a exercer funções na área, as provas elaboradas foram a Prova Escrita de Conhecimentos (PEC), AP, PF e EPS. Seguidamente e, sempre, convocados por ofício dão início os métodos de selecção.

Pode-se referir que os métodos de selecção encontram-se distribuídos por quatro fases, a PEC e AC, a AP e EAC, as PF e a EPS.

Prova Escrita de Conhecimentos/Avaliação Curricular

Nas PEC, foi elaborada uma prova para cada referência. Esta foi de carácter teórico, com questões¹² alusivas à Administração Pública e outras para averiguar conhecimentos específicos. No concurso em análise, as provas foram de escolha múltipla e com espaços para completar (com consulta à legislação) e teve a duração de 90 minutos. Aquando da chamada, constatou-se que uma larga quantia dos candidatos (23), não compareceu. Todos os candidatos apresentaram-se munidos de identificação.

Enquanto os candidatos elaboravam a PEC, o Júri elaborou a AC dos candidatos com RJEP por tempo indeterminado, sendo que cada referência deu origem a uma Ficha Individual de Avaliação Curricular. Foi feita a avaliação da habilitação académica, formação profissional, experiência profissional e avaliação de desempenho. Os candidatos não necessitaram de estar presentes nem ser avisados da aplicação deste método.

Da realização destas provas resultou uma Acta onde constam as provas em anexo assim como a respectiva correcção. O Júri corrigiu as provas, atribuindo uma classificação, consoante as ponderações que havia definido aquando da realização do formato da prova. Os candidatos aprovados foram convocados para o método seguinte

¹² Os temas/matérias vêm referenciados no anúncio.

(EAC e AP), tendo sido afixados no site e no átrio da autarquia os resultados da PEC e AC, assim como a indicação do dia, hora e local dos métodos seguintes. Os candidatos não aprovados ficaram excluídos do processo e não receberam, nesta fase, qualquer tipo de comunicado.

Avaliação Psicológica/Entrevista de Avaliação de Competências

Os testes de AP só podem ser aplicados por pessoas especializadas (psicólogos) ou por entidade especializada pública ou privada (quando tal seja inevitável).

Na CMF, a AP é realizada por uma psicóloga da autarquia, pessoa que detém formação académica a nível de RH. Através da realização de uma bateria de testes resultou um Relatório da Avaliação Psicológica, de acordo com a alínea b), do n.º1, do art. 53, da Lei 12-A/2008 e o n.º1, do art. 10, da Portaria 83-A/2009, que foi disponibilizado ao Júri, informando-o dos candidatos aptos ao próximo método de selecção.

O Relatório abordou três grandes temas¹³: Análise do Posto de Trabalho, Avaliação Psicológica e Resumo Final. A AP foi elaborada de igual forma, com os mesmos critérios, para as 4 referências.

No tema da Avaliação Psicológica foram abordadas duas metodologias de avaliação: Personalidade e Competências Pessoais, e Aptidões, onde foram avaliadas várias competências, mencionadas no quadro seguinte.

¹³ Ver anexo 8.

Quadro 1 – Competências avaliadas na Avaliação Psicológica

Personalidade e Competências Pessoais	Aptidões
Orientação para os Resultados	Compreensão Verbal
Meticulosidade	Concepção Espacial
Orientação para a Acção	Raciocínio Lógico
Orientação para a Equipa	Cálculo Numérico
Capacidade de Trabalho	Fluência Verbal

Fonte: Autor

Consoante o percentil adquirido nos testes, foi atribuída uma pontuação de 0 a 20 valores, fazendo-se depois, uma média aritmética, seguida da análise que determinou se o candidato possuía perfil ajustado ao posto de trabalho.

Finalizada a avaliação de Personalidade e Competências Pessoais, foi indicado se os candidatos estavam aptos ou não aptos para desempenhar a função. O mesmo processo foi aplicado à avaliação de Aptidões, indicando-se os candidatos aptos e não aptos. Note-se que um candidato pode não estar apto numa avaliação mas, mesmo assim, reunir classificação suficiente para, no final da AP, ficar apto.

Finalmente foi abordado o Resumo Final, onde se referiu o resultado positivo ou negativo, consoante as provas, e qual o nível classificativo alcançado e a respectiva classificação, conforme Acta de Critérios.

Relativamente à EAC, esta foi realizada por um especialista com formação em entrevistas deste tipo, solicitado à UAAlg, dado que a CMF não possui indivíduos com tal formação. O especialista elaborou um guião de EAC, contendo uma grelha com a presença ou ausência dos comportamentos em análise. Foi elaborado guião para cada referência, ao contrário da AP onde não houve diferenciação a nível de referências.

O guião de Entrevista incidiu em quatro competências: a) planeamento e organização; b) comunicação; c) conhecimentos especializados e experiências e d) responsabilidade e compromissos com o serviço, fazendo corresponder a cada competência comportamentos associados, questões e respostas desejáveis, que serviram de meio de comparação entre as respostas dadas pelo candidato e aquelas que seriam ideais.

Quadro 2 – Grelha de Avaliação de Competências

Competências	Comportamentos		Avaliação de Competências
Planeamento e Organização Comunicação Conhecimentos Especializados e Experiências Responsabilidade e Compromissos com o Serviço	Descrição	Fundamentação (Análise de Conteúdo/Excertos)	Apresenta/Não Apresenta

Fonte: Autor

No Final da EAC, foi atribuída nota, de 0 a 20 valores. Os candidatos aprovados na AP e EAC foram convocados para os métodos seguintes.

Prova Física

A PF, assim como a EPS, foram métodos aplicáveis a todos os candidatos. Relativamente à PF, a referência A – Centro Náutico, realizou prova de Prancha à Vela¹⁴, Prova de Vela¹⁵ e Prova de canoagem¹⁶. Para as restantes referências, foi

¹⁴ Percurso, em navegação de prancha à vela, sobre um triângulo de 3 bóias, separadas entre si por 200 m.

¹⁵ Percurso em navegação, de barco à vela, sobre um triângulo de 3 bóias, separadas entre si por 200 m.

¹⁶ Várias manobras pré definidas entre bóias.

aplicada prova idêntica, a realização de um percurso de 100m de natação em piscina interior com limite de tempo, ficando o estilo a utilizar ao critério dos candidatos.

Findas as provas, os candidatos ficaram aptos ou não aptos, não tendo havido lugar a classificações em termos de pontuação de 0 a 20. Os candidatos aprovados foram convocados para o último método de selecção, a EPS.

Entrevista Profissional de Selecção

Na EPS todos os candidatos foram sujeitos a entrevistas estruturadas, ou seja, foi elaborado um guião, contendo as mesmas perguntas, seguindo a mesma ordem e formuladas nos mesmos termos. A EPS implicou Fichas Individuais relativas a diversas competências que os candidatos deveriam evidenciar. A entrevista foi classificada de acordo com ponderação previamente estabelecida pelo Júri. Simultaneamente existiu uma grelha de resumo da EPS abrangendo as 5 áreas abordadas¹⁷, onde foram preenchidas noções como o facto dos candidatos terem evidenciado ou não os parâmetros analisados, e depois a avaliação, mencionado se demonstraram ou não capacidade para as subáreas analisadas.

No início da entrevista foram abordadas questões a nível da caracterização do próprio indivíduo, o porquê da sua candidatura, entre outros aspectos introdutórios.

Foi elaborada tabela individual para cada candidato, sobre as respostas obtidas na entrevista e anotada a presença/ausência das competências principais, previamente descortinadas. No final de cada entrevista, o Júri reuniu e debateu os principais aspectos detectados e, no final de todas, recorrendo à análise das tabelas preenchidas, classificou as entrevistas, de acordo com a Acta de Critérios.

¹⁷ Ver anexo 9.

Aplicados todos os métodos de selecção, foram enviados ofícios aos candidatos que foram excluídos ao longo do concurso e a respectiva justificação. Foi elaborada uma Lista Unitária Final, onde constaram o nome dos candidatos e o respectivo motivo da exclusão, assim como os candidatos que ficaram aprovados e a respectiva classificação final. Enviados os ofícios e dados 10 dias úteis para a Participação dos Interessados, a Lista Unitária de Ordenação Final foi homologada.

4.3. Chefe de Divisão de Educação

No concurso de Chefe de Divisão de Educação, Dirigente de 2.º grau, finda a recepção das candidaturas, foram conferidos os requisitos de admissão, nomeadamente a RJEP por tempo indeterminado e o número mínimo de anos de tempo de serviço (quatro neste caso). Seguiu-se a conferência das candidaturas, e foi elaborada Acta de admissão e exclusão dos candidatos.

Como para os cargos de dirigentes não há Participação dos Interessados, por se tratar de concursos de carácter urgente, como consta na no ponto 11, do n.º 21, da Lei n.º 2/2004, o Júri reuniu e marcou local, data e hora para EPS¹⁸, tendo sido depois enviados ofícios aos candidatos aprovados.

Na EPS foram factores de apreciação a motivação para a função, o sentido crítico, a expressão e fluência verbal e a capacidade em estabelecer objectivos organizacionais. Cada factor de apreciação foi avaliado pelo Júri e transposto para a Ficha Individual de Entrevista Pública, onde foram classificados numa escala de 0 a 20 valores. Foi obtida classificação da entrevista, pela média ponderada da soma dos quatro factores.

¹⁸ No caso dos Dirigentes é pública, podendo a ela assistir quem entender.

Neste concurso só quatro candidatos compareceram à entrevista¹⁹, a qual se revestiu de carácter individual (Quivy, 2008) e semi-estruturada, resultante da combinação entre a entrevista estruturada e a não estruturada (Ghiglione e Matalon, 1992). Esta opção permitiu aprofundar algumas informações que surgiram durante as entrevistas e avançar por outras questões para além das inicialmente pensadas. O Presidente do Júri formulou praticamente as mesmas perguntas a todos os concorrentes mas, embora o conteúdo fosse o mesmo, por vezes, a ordem era diferenciada. Nalguns candidatos foram colocadas questões distintas, tendo em conta o desenrolar da entrevista. No final, o Júri deliberou tendo em conta aspectos distintos observados durante a entrevista: escolha das palavras, olhar, contradições, postura, capacidade de comunicação, sentido de responsabilidade, referências, entre outros.

Terminada a entrevista, o Júri elaborou a Avaliação Curricular, que deu origem a uma Ficha Individual de Avaliação Curricular, onde constaram factores como a habilitação académica, formação profissional e experiência profissional na área funcional do lugar posto a concurso. Posteriormente, cada factor foi classificado numa escala de 0 a 20 valores, e fez-se uma Classificação Final, que resulta da média aritmética da soma dos três factores. O resultado final, de acordo com Acta de Critérios, foi encaixado numa escala onde foram atribuídas distinções de não favorável; favorável com reservas; favorável; bastante favorável e favorável preferencialmente.

Por último, foi elaborada Acta de Classificações, onde consta o número de pessoas que se candidataram, as que foram excluídas e as que foram aprovadas para os métodos de selecção. São mencionadas as pessoas presentes na entrevista, assim como as questões formuladas pelo Júri a cada candidato. Também foram registados os valores

¹⁹ Ver Anexo 10.

classificativos da Ficha de Entrevista e da Ficha de Avaliação Curricular e elaborada a média que cada candidato obteve nas respectivas Fichas, obtendo-se as notas finais. O candidato com maior pontuação ficou seleccionado para o posto de trabalho, sendo que os restantes não se viram posicionados por ordem decrescente, porque neste concurso não há Lista de Ordenação Final.

Escolhida a pessoa, é referida a sua nota e elaborada a Nota Bibliográfica, contendo a síntese a nível de currículo académico, currículo profissional²⁰ e formação²¹ de maior relevo para o cargo.

No ofício da classificação final foi comunicado ao candidato escolhido a sua nomeação anexando a síntese curricular, que justifica, em parte, a sua escolha. Também os candidatos excluídos tomaram conhecimento do candidato seleccionado.

5. Termo do Procedimento de Recrutamento e Selecção

O procedimento concursal comum de recrutamento apenas termina quando são preenchidos todos os postos de trabalho colocados a concurso. Atente-se ao facto do termo do procedimento concursal de recrutamento para os Cargos de Dirigentes diferir dos restantes procedimentos concursais comuns. Relativamente ao procedimento concursal comum de recrutamento, este terminou com a ocupação dos postos de trabalho, ou seja, quando foi publicitada a Lista de Ordenação Final Homologada, tendo sido, posteriormente, necessário contactar as pessoas colocadas, para a entrega de documentação necessária para a elaboração do contrato. Também os candidatos, que logo no início não reuniram condições de continuar no concurso, no final, aquando da

²⁰ É colocada a experiência do sector público e do sector privado, que efectivamente é de relevo para o cargo a ocupar.

²¹ Não são indicados cursos de Word, Excel, Internet, entre outros considerados básicos ou de cultura geral.

Lista Unitária de Ordenação Final Homologada, receberam a referida lista indicando que candidatos ficaram positivamente colocados e quais foram excluídos ao longo do processo, com a respectiva justificação. Todos estes candidatos, se assim o entenderem, podem recorrer superiormente. Deste modo, quando é elaborada a Lista de Ordenação Final Homologada, esta é publicada no D.R. 2ª série, no site do município, afixada no átrio do mesmo e enviada a todos os concorrentes.

Seguiu-se o encerramento dos concursos na BEP, identificando cada concurso, indicando a razão do encerramento (total ou parcial), o número de pessoas aprovadas para os métodos de selecção (em termos de género e se são portadores de deficiência) e o número de pessoas recrutadas (por género e deficiência). Terminado o preenchimento destes dados imprimiu-se cópia do fecho do concurso como garantia. O fecho da BEP foi aplicável não só aos procedimentos concursais comuns de recrutamento para as várias carreiras gerais como também para o recrutamento dos Cargos de Direcção.

Note-se que os candidatos poderiam requerer documentos relativos ao seu concurso, nomeadamente as Actas e provas que elaboraram, permitindo-lhes saber a sua classificação e a dos restantes concorrentes. Já no sector privado, tal não é obrigatório. Esta diferença parece indicar que nas autarquias, função pública, são dadas mais oportunidades e informações comparativamente ao sector privado.

No que concerne ao procedimento concursal com vista ao preenchimento de vaga para lugares de Dirigentes, este termina quando se publica, em D.R. e no site da instituição uma Nota Bibliográfica (resultante da Acta de classificação final e posterior Despacho), que engloba resume do currículo académico, currículo profissional e formação do candidato apurado, referindo as razões pelas quais o mesmo foi

seleccionado para o cargo²². Ou seja, é elaborada súmula das funções mais relevantes desempenhadas pela pessoa que vai ocupar o posto de trabalho.

Os candidatos a cargos de Dirigentes, recebem ainda ofício informando qual o candidato seleccionado para o cargo, não sendo referidas as posições de colocação, dado que, neste tipo de concursos, só é eleito um candidato e os restantes não são ordenados, pois não existe lista de ordenação final.

Enquanto no sector privado, um processo de recrutamento e selecção pode durar poucas semanas, no sector público existem processos de recrutamento e selecção que ascendem a um ano. Essa morosidade deve-se ao rigoroso cumprimento legislativo, que agravar-se com a Audiência dos Interessados, prazos para marcação de provas, publicações em D.R., entre outros aspectos, que o sector privado está isento.

Importa ainda mencionar que os procedimentos concursais podem ser anulados, mas tal informação e respectiva justificação tem de ser publicada em D.R..

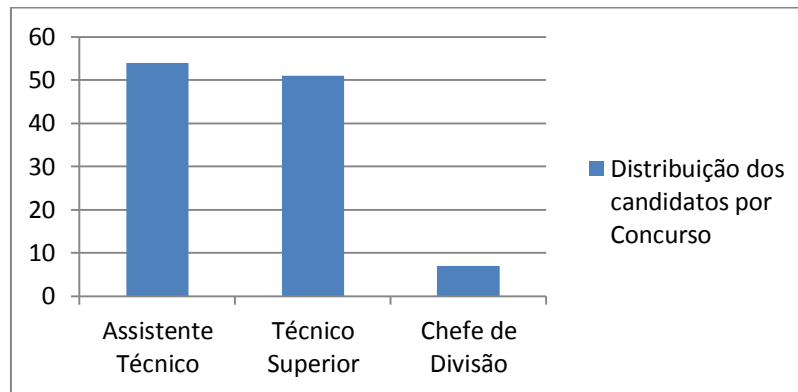
6. Caracterização dos Candidatos

6.1. Resultados do Processo de Recrutamento

De seguida expõem-se alguns dos dados relativos às candidaturas dos diferentes concursos em análise.

²² N.º 4, artigo 8.º A, do Decreto-lei n.º 104/2006, de 7 de Junho.

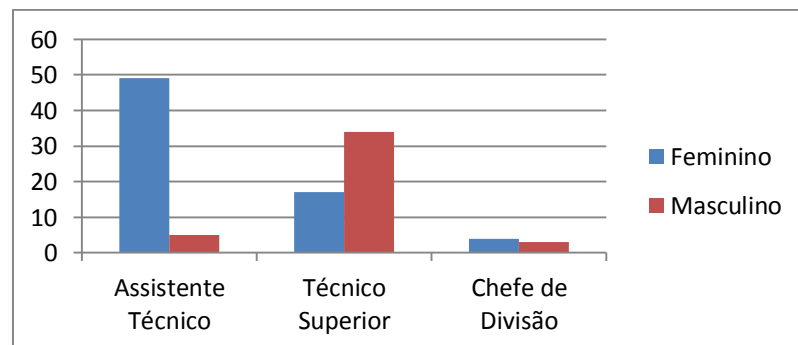
Gráfico 1 - Distribuição dos candidatos por concurso



Fonte: Autor

Como observado no gráfico 1, o concurso que mais candidatos recrutou foi o de Assistente Técnico (54), seguindo-se o de Técnico Superior (51) e por último, o de Chefe de Divisão (7). Tal não é de estranhar dado o número de postos de trabalho e requisitos exigidos para estas categorias. Verifique-se estes dados por género.

Gráfico 2 - Distribuição dos candidatos por género

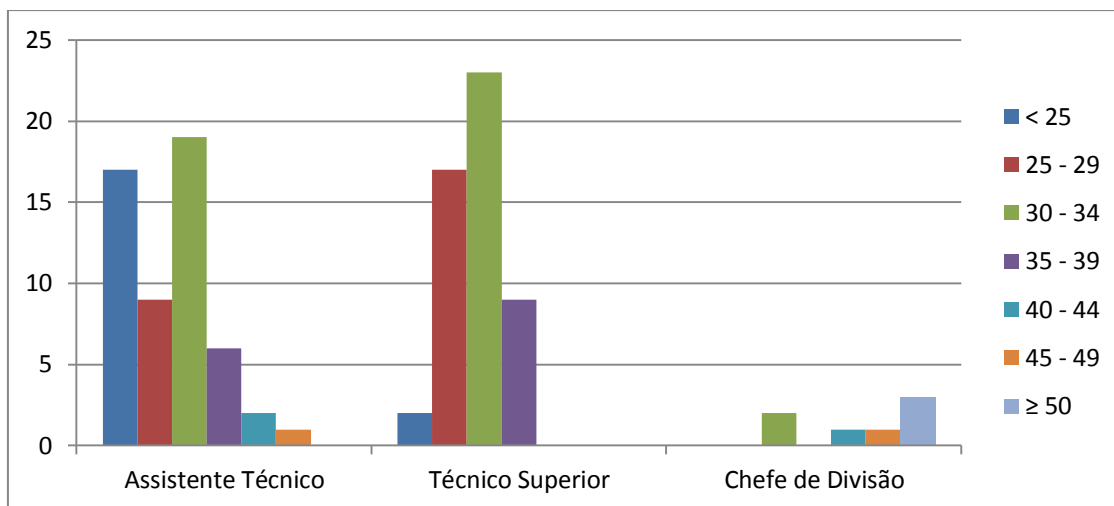


Fonte: Autor

O gráfico 2 diz-nos que, dos 54 candidatos para a categoria de Assistente Técnico, 49 são mulheres e só 5 são homens, registando-se superioridade do género feminino. Já dos 51 candidatos da categoria de Técnico Superior, 34 são homens e apenas 17 são mulheres. Este concurso encontra-se dividido em Referências, mas em todas o género

masculino predominou. No que concerne ao concurso de Chefe de Divisão (7 candidaturas), verifica-se equilíbrio, com ligeiro destaque para as mulheres (4).

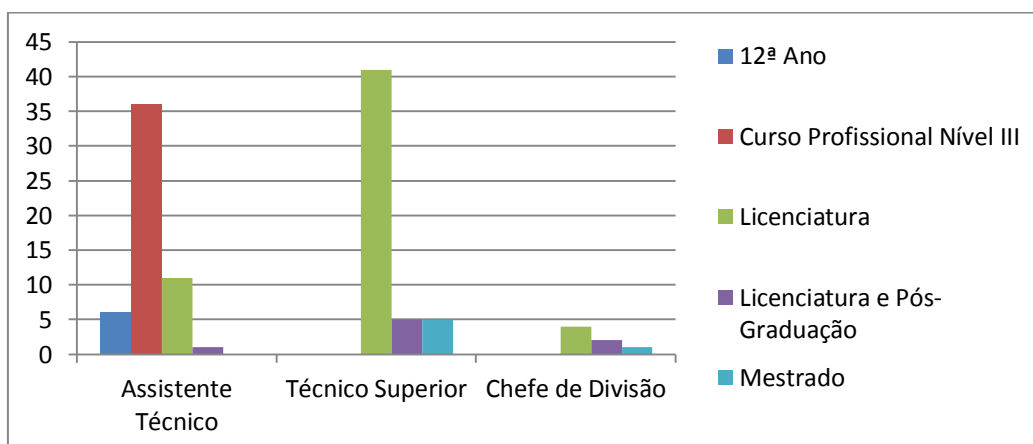
Gráfico 3 - Distribuição dos candidatos por idades



Fonte: Autor

O concurso de Assistente Técnico abrangeu praticamente todos os intervalos de idades, embora existam poucos candidatos com mais de 39 anos, os candidatos encontram-se fortemente concentrados no intervalo com menos de 25 anos e no intervalo de 30 a 34 anos. O concurso de Técnico Superior não reuniu pessoas com mais de 40 anos sendo que os grupos mais numerosos são dos 25 aos 34 anos. Por fim, e como seria de esperar o concurso de Dirigentes, não possui pessoas com menos de 30 anos, sendo que a maioria se concentra na fasquia de mais de 50 anos, fruto de maior exigência profissional.

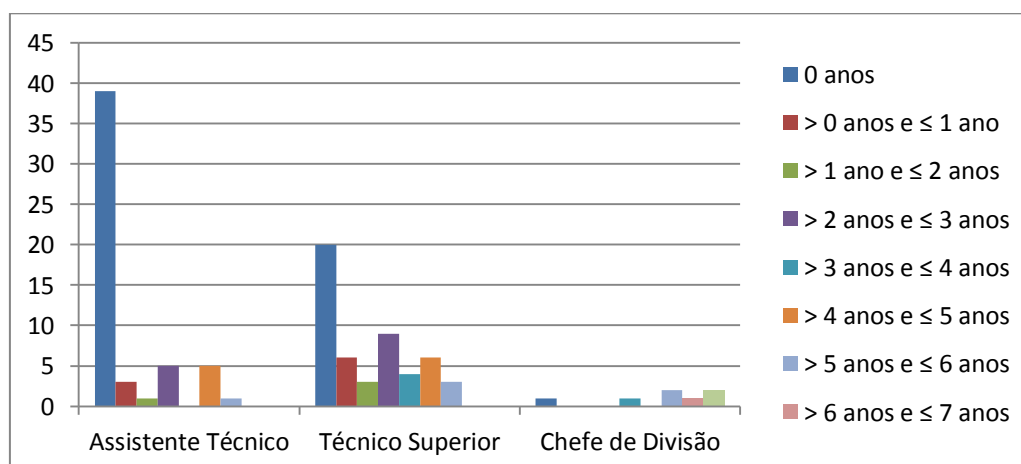
Gráfico 4 - Distribuição dos candidatos por nível habilitacional



Fonte: Autor

Relativamente à habilitação, no caso dos Assistentes Técnicos o curso profissional de Nível III prevaleceu, pois este era o curso solicitado como habilitação, registando-se ainda 12 concorrentes com curso superior. A nível dos Técnicos Superiores, a licenciatura é predominante, verificam-se alguns candidatos com formação acrescidas, o mesmo se verificando com o Chefe de Divisão.

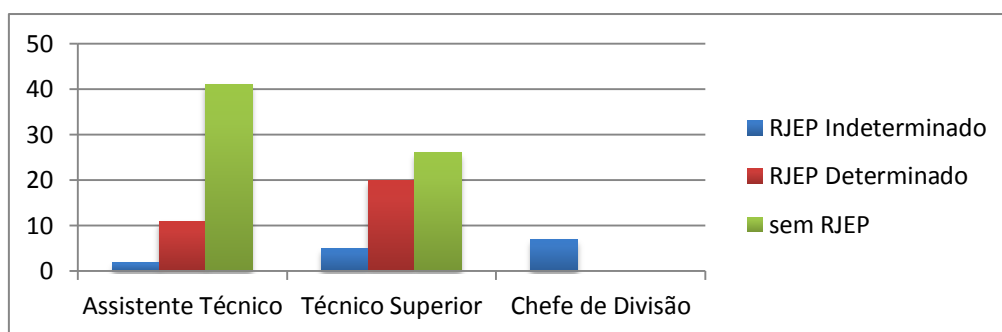
Gráfico 5 - Distribuição dos candidatos por experiência profissional comprovada na área



Fonte: Autor

Relativamente à experiência profissional, no caso dos Assistentes Técnicos denota-se que a fasquia sobe exponencialmente nos candidatos sem experiência na área. O concurso de Chefe de Divisão apresenta valores mais altos na experiência profissional (aliás, esta assumia carácter obrigatório) e o concurso de Técnico Superior, embora registe grande quantidade de pessoas sem experiência, a maioria detém experiência na área.

Gráfico 6 - Distribuição dos candidatos por RJEP



Fonte: Autor

Em termos de RJEP, no concurso para Chefe de Divisão, todos a detinham, dado ser obrigatório. Quanto aos restantes concursos, a maioria dos candidatos não tem RJEP, sendo que o número de candidatos com RJEP por tempo indeterminado é diminuto.

6.2. Resultados do Processo de Selecção

A caracterização dos candidatos seleccionados (sintetizada no anexo 11), nos três processos de selecção, remete para o seguinte:

a) Assistentes Técnicos, na área de Animação

Os oito postos de trabalho de Assistente Técnico na área de animação, foram preenchidos na totalidade por indivíduos do sexo feminino, com habilitações ao nível do curso profissional exigido. As idades destes indivíduos estão compreendidas entre os 22 e os 32 anos, correspondendo aos intervalos com maior número de candidatos no recrutamento. A nível de experiência profissional, estes indivíduos detêm entre 2 e 5 anos de experiência, estando entre as pessoas com mais experiência profissional. Uma das pessoas era detentora de RJEP por tempo indeterminado, e ainda que obtivesse nota positiva inferior a todos os restantes candidatos um dos postos de trabalho seria para ela, pois o concurso primeiramente é feito para pessoas nesta situação. As restantes pessoas seleccionadas eram todas detentoras de RJEP por tempo determinado, tal pode justificar-se por estas possuírem mais experiência profissional e formação.

b) Técnicos Superiores, na área de Educação Física

Os candidatos seleccionados para os 6 postos de trabalho de Técnico Superior na área de Educação Física, de acordo com o género sexual, a nível da referência A, os candidatos seleccionados foram do sexo masculino, possuidores apenas de licenciatura, um com RJEP por tempo determinado, outro sem RJEP, e um possui 6 anos de experiência na área, uma das pessoas com mais experiência. No que concerne à referência B, uma das pessoas seleccionada era do sexo feminino, possuidora de mestrado e com mais de quatro anos de experiência na área e com RJEP determinado. A outra do sexo masculino, possuidora de licenciatura, com mais de 5 anos de experiência e com RJEP por tempo determinado. Na referência C, a pessoa seleccionada era do sexo

masculino, possuidora de licenciatura e pós-graduações, com 3 anos de experiência e com RJEP por tempo determinado. Por último na referência D, foi seleccionada pessoa do sexo feminino, detentora de licenciatura e mestrado com mais de quatro anos de experiência e com RJEP por tempo determinado.

Refira-se ainda que a idade compreendida dos candidatos seleccionados oscila entre os 25 e 36 anos.

c) Chefe de Divisão de Educação

O Concurso para Chefe de Divisão de Educação, resultou na selecção de um indivíduo do sexo masculino, detentor de licenciatura, com mais de 42 anos e com 7 anos enquanto Técnico Superior.

7. Candidaturas Espontâneas

As candidaturas espontâneas, embora sejam um importante meio de recrutamento (Cardoso, 2005), ainda não são uma realidade recorrente nas autarquias, para o recrutamento para as carreiras gerais e cargos de Direcção. Tal deve-se ao facto de cada procedimento concursal de recrutamento ser público e só por intermédio de candidaturas em formulário específico os indivíduos se tornam candidatos. Também a conhecida cunha outrora caracterizadora da Administração Pública, já não é uma realidade. A legislação tem dado passos progressivos para que todos os indivíduos tenham acesso aos concursos e que o processo de selecção seja uniformizado e sobretudo transparente.

Contudo, são várias as candidaturas recebidas mensalmente, relativas a pedidos de emprego e de estágios profissionais ou curriculares. No SRC apenas são tratados os

primeiros pedidos, sendo os restantes responsabilidade do Serviço de Formação. No entanto, quando se recebem candidaturas espontâneas estas são registadas numa base de dados (Bolsa de emprego). Terminada a inserção dos dados na Bolsa de Emprego é impressa, automaticamente, uma carta-tipo personalizada à situação da candidatura. Seguidamente estas cartas são enviadas às pessoas.

Esta carta-tipo refere que o recrutamento de trabalhadores para a Administração Pública é feito através de procedimentos concursais, publicados no Diário da República, na BEP, em Jornais de Expansão Nacional e no site do município. É ainda comunicado que, naquele momento, não há nenhum procedimento concursal na área. Porém quando se recebem candidaturas para determinada área e está a decorrer um procedimento concursal nessa mesma área, o indivíduo é contactado, recebendo informação de como se pode candidatar, qual a data limite e onde pode obter mais informação sobre a oferta (normalmente é redireccionado para o site institucional).

8. Recrutamento e Selecção de Professores para as Actividades de Enriquecimento Curricular

Finaliza-se este ponto com um breve apontamento ao processo de Recrutamento e Selecção de professores para as AEC, que estão a cargo das autarquias. Nos anos anteriores, este processo era elaborado na íntegra, no SRC. Contudo, este ano, com o propósito de agilizar o referido procedimento, coube à Direcção-Geral dos Recursos Humanos da Educação (DGRHE) fazer parceria com a autarquia, para a fase de recrutamento destes profissionais.

O recrutamento encetou-se com a publicação pela CMF do Despacho de abertura, no site da mesma e num jornal de expansão nacional, referindo as áreas que estavam a concurso (Inglês, Música e Actividades Físicas e Desportivas), assim como o site onde deveriam elaborar a candidatura. Também no site da DGRHE, foi disponibilizada informação sobre a abertura do concurso. Posteriormente, os interessados dispuseram de três dias úteis para se candidatarem na plataforma dessa Direcção-Geral.

Embora as candidaturas fossem efectuadas on-line, o Município teve acesso à base de dados resultante das candidaturas, sendo que a fase da selecção coube ao mesmo. Dada a existência de procedimentos concursais de recrutamento a cargo do SRC e a especificidades e proximidade de outras Divisões face às áreas colocadas a concurso, a Divisão de Educação ficou encarregue da selecção dos professores de Música e Inglês, enquanto a Divisão de Desporto e Juventude ficou responsável pela selecção dos professores de Actividades Físicas e Desportivas. Contudo, o SRC auxiliou e acompanhou todo o processo.

Foi da responsabilidade das respectivas Divisões decidir que candidatos preenchiam os requisitos, mencionados na plataforma, e ordenar as candidaturas para cada horário, dado que nesta situação cada professor poderia concorrer a mais do que um horário. Elaboradas as listas de classificação, por ordem decrescente de posicionamento e por horários, as respectivas Divisões, em parceria com o SRC, contactaram os professores para saber se estes aceitavam ou não o horário e, em caso afirmativo, informou-os que deveriam entregar, no SRC, os documentos necessários para averiguar os dados declarados na plataforma, assim como para a formalização dos contratos. Os principais requisitos foram a habilitação e/ou currículo relevante, o

número de dias de serviço nas AEC e, em caso de empate, o número de horas de formação.

Todos os dados declarados pelos candidatos, na plataforma, foram conferidos mediante a apresentação das respectivas declarações e, sempre que surgiram dúvidas nas declarações quanto ao tempo de serviço, foram elaborados telefonemas para a entidade emissora. Relembre-se que este critério era factor decisivo para a escolha da pessoa que iria ocupar o horário atribuído. A confirmação destes dados foi essencial, pois ocorreram situações onde professores declararam erroneamente o número de horas e aquando da confirmação foram excluídos do horário.

O recrutamento e selecção para professores das AEC terminaram quando todos os horários foram ocupados, sendo que posteriormente foram elaborados os contratos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA E INTERPRETATIVA

1. Análise e Discussão dos Procedimentos Concurrais Face à Revisão Bibliográfica

A GRH é o tema central e estratégico da Reforma do Estado e da Administração Pública (Carapeto e Fonseca, 2006). De facto, os activos humanos, cada vez mais, são considerados fonte de vantagem competitiva para as organizações e, neste sentido, a GRH assume um papel importante também no sector público, sendo através do processo de recrutamento e selecção que as pessoas são conduzidas até às entidades públicas.

Contudo, o sector público parece não se apresentar atractivo. Esta contingência está patente logo no processo de recrutamento que é conhecido por ser lento, rígido, burocrático e passivo (Lavigna e Hays, 2004). Também Kelly (2004) refere que muitos dos candidatos com estudos superiores preferem carreiras mais comerciais no sector privado, remetendo o sector público para a segunda melhor escolha. Na verdade, foram necessários mais de 6 meses para cumprir todo o processo de recrutamento e selecção referente aos 3 concursos aludidos neste estágio, tempo este, que no sector privado, seria considerado excessivo.

Ainda assim, a Administração Pública tem vindo a dar avanços significativos através de sucessivas reformas. Por exemplo, o novo regime jurídico, ao institucionalizar o Mapa de Pessoal apresenta um avanço relativo ao modelo anterior, onde não parecia existir qualquer tipo de estratégica. Também o princípio do mérito surgiu como forma de afastar o sistema de despojos, cuja entrada na função pública dependia do poder político (Rocha, 2010). Através de melhorias na legislação, a Administração Pública está a tentar colmatar algumas falhas detectadas ao longo de

anos de recrutamentos e selecções “desmedidos”. Finalmente, o facto do ingresso na função pública ser feito através de concurso parece assegurar igualdade de oportunidades para todos os cidadãos.

O sector público acaba por reunir vantagens, como a mobilidade, permitindo ao trabalhador evoluir na sua carreira profissional, trabalhar em diferentes áreas de várias organizações públicas, o que permite enriquecer a sua experiência profissional (Carapeto e Fonseca, 2006). Os trabalhadores podem optar pela mobilidade, por várias razões, nomeadamente, procura de melhor remuneração, perspectiva de evolução na carreira, enriquecer a vida profissional, sentido da missão do serviço do Estado, etc. (Groupe des Associations de la Haute Fonction Publique in Carapeto e Fonseca, 2006). Para o indivíduo a mobilidade, desde que voluntária, é sempre uma mais-valia para o currículo, pois demonstra disponibilidade e gosto por novas oportunidades e desafios.

Outra das vantagens atribuída ao sector público é que o indivíduo, uma vez detentor de RJEP por tempo indeterminado, pode prosperar, sem que siga uma carreira rígida, ou seja, pode optar por diferentes postos de trabalho em diferentes áreas. Refira-se, a título de exemplo, o caso que assistimos no presente estágio do Dirigente de Educação que, enquanto Técnico Superior, concorreu a um lugar de Direcção e conseguiu progredir, melhorando assim, a sua situação profissional.

Já a nível da análise de funções, com a reestruturação das carreiras (Lei 12-A/2008), ficou-se aquém do que seria ideal, porque o seu conteúdo funcional ficou bastante geral, não as especificando para os diferentes postos de trabalho, o que não acontecia nos normativos²³ anteriores que ofereciam uma “análise/descrição de funções” mais detalhada, permitindo um melhor enquadramento funcional dos

²³ Por exemplo, para o caso dos Técnicos Superiores na área de Recursos Humanos, veja-se o Despacho 42/SEALOT/96.

colaboradores. A análise de funções deve ser o mais completa possível, referenciando, entre outras especificidades, as habilitações necessárias, a posição na hierarquia, número de pessoas a coordenar, vencimento ou intervalo de vencimento a auferir, tarefas a desempenhar, material/equipamento a usar (máquinas, ferramenta) uso ou não de uniforme... (Cardoso, 2005).

Poder-se-ia ultrapassar esta questão, partindo das anteriores descrições de funções para se proceder à sua actualização/melhoria, adequando-as às especificidades e necessidades das autarquias, possibilitando agilizar procedimentos concursais e proporcionando ao trabalhador a percepção das funções a desempenhar.

De acordo com um estudo de Correia (2005), a maioria das empresas (44%) refere que a análise de funções é efectuada através da colaboração entre o técnico de recrutamento e selecção e a chefia directa. Uma pequena parcela (4%) remete para o que é definido legalmente. É o caso da CMF que segue e se acomoda à legislação, procedimento correcto, mas que ganharia eficácia se dispusesse de uma análise de funções mais operacional.

O processo de recrutamento e selecção pode ser feito internamente, externamente ou ainda combinando estas duas modalidades (Cardoso, 2005). Na CMF, estes processos foram elaborados internamente, pois a autarquia consegue mobilizar pessoas com conhecimentos específicos na área. Contudo, apesar da EAC e AP serem feitas por profissionais, a elaboração e aplicação da EPS (Técnicos Superiores), parece ser levada a cabo por pessoas sem formação. Por muitos conhecimentos que se detenha na área, podem-se cometer variadíssimos erros, tais como o efeito *halo*, impressões, pré-entrevista, leniência, estereótipos, etc. (Gomes et al., 2008). Um Júri, com formação a

nível da aplicação e verificação dos métodos de selecção, é uma mais-valia e rentabiliza os procedimentos em causa.

Na verdade, o recrutamento na CMF remete para métodos comumente utilizados no sector privado que demonstram grande eficácia, como os anúncios no site da instituição, em jornal de expansão nacional e em sites de busca de emprego (Cardoso, 2005), neste caso, a BEP, exclusivo da Administração Pública. Porém, o recrutamento nas autarquias acaba por suportar custos isentos às empresas privadas, como a obrigatoriedade de publicação dos concursos e dos respectivos resultados em D.R., acarretando gastos e tornando os processos mais dispendiosos, burocráticos e morosos. Só na publicação do aviso em D.R., do concurso de Educação Física, a CMF despendeu mais de 1000€. A estas despesas acresce o montante da publicação em jornal de expansão nacional, as cartas enviadas com aviso de recepção aos candidatos e os resultados finais publicados em D.R.

A nível dos métodos de recrutamento e selecção no sector público, é comum na candidatura requerer-se o currículo e o formulário (Gomes et al., 2008). Tal corrobora o que se passou na CMF, o que facilitou a comparação de dados para a primeira triagem de candidatos que se enquadram no perfil pretendido e em condições de admissão.

No que concerne à AP, Leme (2007) defende que este método não deve ser o único método de selecção, devendo ser utilizado como método complementar, principalmente, nos indivíduos que são “estranhos” à organização. Na CMF este não é um método obrigatório, mas sim optativo e, por norma, apenas é aplicado a candidatos sem RJEP e com RJEP a termo certo. Correia (2005) refere que muitas organizações apenas aplicam este método a funções mais elevadas. No entanto, na CMF, os Cargos de Direcção são precisamente aqueles em que esta nunca é aplicada.

A EPS foi o último método a ser aplicado, no caso dos Técnicos Superiores, possibilitando a eliminação de dúvidas que porventura surgiram no final do painel de métodos de selecção aplicados. Mas autores como Bilhim (2007) defendem que a entrevista deve ter lugar logo a seguir à análise curricular, e que só os candidatos que fiquem aptos na entrevista devem fazer os testes. Já Sousa et al. (2006) referem que as entrevistas podem ser aplicadas em diversas fases do processo de recrutamento e selecção, logo a entrevista foi o primeiro método de selecção a ser aplicado no concurso dos Dirigentes.

O recrutamento de trabalhadores sem RJEP ou com RJEP por tempo certo só é possível esgotados os trabalhadores com RJEP por tempo indeterminado ou em SME. Estes últimos são pessoas que viram as suas funções suprimidas, ficando obrigadas a concorrer e a submeter-se à selecção, sempre que surge uma vaga onde possam ser enquadradas, bastando que obtenham classificação positiva para ter prioridade sobre todos os candidatos, inclusive os com RJEP por tempo indeterminado. A mesma regra aplica-se aos concursos por tempo determinado - primeiramente os candidatos em SME e RJEP por tempo indeterminado - mas estes últimos, ao ingressarem perdem a qualidade de trabalhadores públicos efectivos (e respectivas regalias), passando a contratados a termo, arriscando-se a que o contrato não seja renovado e, ao submeterem-se a novo concurso, fazem-no sem gozar de qualquer preferência. Tal situação parece indesejável mas, a título de exemplo, refira-se um concorrente ao Município de Canaveses²⁴ que abdicou da sua RJEP por um contrato a termo.

Na aplicação dos métodos de selecção nos concursos da CMF, não se registaram trabalhadores em SME, mas no concurso de Técnico Superior, 5 candidatos tinham

²⁴ Aviso nº 16686/2010, D.R., 2.ª série, nº 162, de 20 de Agosto de 2010.

RJEP por tempo indeterminado e no concurso de Assistente Técnico 1 candidato. No caso dos Técnicos Superiores, os candidatos em questão, embora detentores de RJEP por tempo indeterminado não reuniram valorização positiva para chegar ao fim do concurso e foram afastados. No concurso dos Assistentes Técnicos, o candidato com RJEP indeterminado conseguiu 1 dos postos de trabalho.

De acordo com Rocha (2010), apesar dos avanços verificados no sector público, a centralização não desapareceu, pois a procura de pessoas com competências no mercado de trabalho só é possível depois de esgotados os candidatos em SME e trabalhadores com RJEP.

Uma das características da Administração Pública Portuguesa é a sua burocracia (Bilhim, 2007). De facto, na CMF confirmam-se as declarações prestadas pelos candidatos (habilitação, tempo de serviço, formação) e, na impossibilidade, não são contabilizadas. Por exemplo nas AEC, quando surgiam dúvidas nas declarações de tempo de serviço, efectuaram-se telefonemas para as clarificar. Também a colocação no posto de trabalho obriga à apresentação do registo criminal, sob pena de não poder exercer funções. Estes procedimentos contradizem a investigação realizada por Ryan et al., (1999) onde se conclui que Portugal raramente requer documentação de permissão legal para trabalhar ou contacta as instituições educacionais para verificar credenciais. Resta saber se as organizações públicas fazem este tipo de confirmações extensivamente por questões burocráticas caracterizadoras da Administração Pública ou se, de facto, somos um país com grande controlo à incerteza e tentamos minimizá-la.

Nas autarquias, ao dar-se a primazia aos candidatos com RJEP por tempo indeterminado, transpõe-se a ideia de que o recrutamento primeiramente é feito a nível interno, possibilitando que os trabalhadores da autarquia, com este enquadramento,

tenham mais oportunidades de crescer na carreira, aumentando assim a sua motivação. No entanto, tal primazia não se verifica para os trabalhadores com contrato a termo certo que, embora pertencendo à organização, concorrem em igualdade com os candidatos sem RJEP, o que provoca insegurança/instabilidade, desmotivação e até revolta. É no mínimo com um sentimento de impotência e injustiça que estes colaboradores, sujeitos a consecutivos contratos renováveis, se vejam ao mesmo nível de alguém de fora e sem experiência.

Na verdade, no caso concreto destes concursos na CMF, dos 31 candidatos a termo certo, (11 Assistentes Técnicos e 20 Técnicos Superiores), 12 (respectivamente 7 e 5) conseguiram efectivar-se, registando-se ainda 1 sem RJEP.

A retenção de bons RH nas Câmaras Municipais (ou na Administração Pública em geral) é questionável. Um colaborador exímio, terminado o seu contrato por tempo certo, habilita-se a um contrato a tempo indeterminado, abrindo-se-lhe a oportunidade de progredir na carreira. Contudo, se concorrem pessoas com RJEP por tempo indeterminado em número suficiente para os postos de trabalho, este indivíduo nem tem hipótese de concorrer, ainda que a própria chefia reconheça que se trata de um colaborador exemplar e merecedor. Se puder concorrer, fá-lo-á em igualdade com pessoas sem RJEP quando, na verdade, já conhece o *modus operandi*, a cultura organizacional e a organização já investiu em formação. Também um colaborador com RJEP por tempo indeterminado, que concorra a um lugar na sua autarquia, pode ser ultrapassado por outro que se encontre numa outra organização pública.

A retenção com base em estágios, também é uma utopia nas autarquias. Mesmo que um estagiário tenha demonstrado ser uma mais-valia, a entidade não pode, pura e simplesmente, retê-lo. É que os cargos na Administração Pública implicam abertura de

um procedimento concursal e pensar-se que os melhores obterão as melhores pontuações redonda em fracasso, pois não nos podemos esquecer dos que já possuem RJEP por tempo indeterminado a quem basta obter uma avaliação não negativa.

A ideia que se pretende transmitir é que, ao contrário do sector privado, a Administração Pública defronta-se com grandes dificuldades em reter os colaboradores que conhece e que são merecedores. É correcto que a legislação actual dificulta que as autarquias coloquem nos seus quadros apenas indivíduos de quem gostam ou que fazem parte do mesmo partido político, mas limitou-se tanto os concursos e criaram-se tantas normas e especificidades que se inviabilizou a retenção de colaboradores-chave na organização, mantendo-se outros cujo desempenho ou funções se tornaram obsoletos.

Já no que respeita ao processo de recrutamento e selecção, a Administração Pública revela vantagens relativamente ao sector privado. Refira-se a Audiência dos Interessados e a possibilidade de saberem sempre em que situação se encontra o concurso. Grande parte das organizações privadas que recruta colaboradores, nem os chama para a aplicação dos métodos de selecção, não comunica os resultados, não possibilita a consulta de decisões e, muitas vezes, nem comunica a intenção de exclusão. Tal demonstra falta de respeito pelos candidatos, o que não ocorre na Administração Pública, e em particular na CMF, que cumpriu escrupulosamente as diferentes etapas.

No estudo de Correia (2005), 73% das empresas (públicas e privadas) informam os candidatos que não são admitidos, 24% comunica às vezes e 3% admite nunca informar. Contudo, Torrington, Hall e Taylor (2005) referem que não raras vezes, as pessoas candidatarem-se e nunca mais saberem nada sobre essa candidatura.

A transparência dos processos é fulcral para ambas as partes, pois cria uma imagem que interfere nas relações externas das organizações. Os próprios candidatos

podem tornar-se potenciais clientes, fornecedores ou parceiros, sendo importante que a organização inspire confiança (Torrington, Hall e Taylor, 2005).

Em suma, embora a imagem da Administração Pública e as carreiras profissionais não sejam atractivas, a nível de recrutamento e selecção, a Administração Pública possibilita aos candidatos mais informação e oportunidades de recurso (ao contrário do sector privado) e uma vez detentor de RJEP por tempo indeterminado, o trabalhador pode fazer uma boa carreira profissional.

2. Reflexão Auto-Avaliativa do Estágio Realizado

A minha opção pela vertente de relatório de estágio deveu-se à motivação/interesse na aplicação do conhecimento académico em contexto real, permitindo-me adquirir alguma experiência, que só a prática proporciona. A escolha de uma organização pública surgiu, em primeiro lugar, pela disponibilidade, demonstrada desde logo, pela CMF em me acolher e, depois, porque considerei enriquecedor perceber como funciona a GRH em contexto público, visto que muitos dos trabalhos e realidades descritos na literatura, nomeadamente estudos, remetem maioritariamente, para o sector privado.

A CMF, enquanto organização acolhedora, correspondeu positivamente às expectativas colocadas neste estágio: inserção numa equipa de trabalho, cooperante e disponível; possibilidade de me inteirar dos diferentes procedimentos de recrutamento e selecção, através da sua observação e/ou participação, sempre que legalmente permitidas; e apropriação de conhecimento teórico-prático.

De referir o suporte prestado pelos trabalhadores da DARH, ao longo dos cerca de 6 meses do estágio e durante a elaboração do respectivo relatório, providenciando informação e clarificando eventuais dúvidas. Só assim foi possível conhecer a história, valores e missão pela qual a organização se rege, procedimentos concursais e, sobretudo, vivenciar o funcionamento e o dia-a-dia de um serviço inserido numa organização de grande dimensão.

Esta minha passagem pela CMF permitiu-me ainda, conhecer e consciencializar as limitações orçamentais e legislativas, que amiúde se traduzem na morosidade dos processos, impossibilitando, por vezes, que se faça mais e melhor.

3. Conclusão

O presente relatório de estágio resultou da descrição e análise de actividades de recrutamento e selecção, desenvolvidas no contexto do sector público, as quais se apresentaram em paralelismo com a literatura relevante para os processos em questão. Estas actividades tiveram lugar no SRC da DARH da CMF e permitiram acompanhar, participar e apoiar este serviço no processo de recrutamento e selecção de candidatos às categorias de Assistente Técnico, na área de animação; Técnico Superior, na área de Educação Física e Desporto; e Chefes de Divisão/Directores de Departamentos, de diversas áreas (Instalações e Equipamentos Municipais; Acção Social e Educação; Urbanismo; e Obras Municipais).

Desde o início do trabalho, a CMF, enquanto organismo da Administração Pública, emerge como uma estrutura deveras complexa, reunindo grande diversidade de

áreas e carreiras/categorias, o que implica uma imensa diferenciação de competências exigidas aos trabalhadores da CMF.

Tendo em conta a especificidade das técnicas utilizadas no sector público em questão, as actividades permitiram adquirir experiência e conhecimento na aplicação de métodos de recrutamento e selecção, designadamente sobre AC, PC, AP, EAC, PF e EPS.

Foi através destes métodos de selecção que, para as diferentes carreiras, foi possível averiguar se as pessoas possuíam perfil adequado para o exercício das funções. A AC e a PEC, enquanto métodos de carácter obrigatório, levaram, desde logo, à primeira triagem, filtrando os candidatos que reuniam condições de prosseguir no processo de selecção, pois o ajustamento da pessoa aos critérios exigidos para a sua função é fundamental (Bilhim, 2007). Ainda neste âmbito, a EPS surgiu como recurso para avaliar a imagem da pessoa, a sua postura, diálogo e aspirações (Cardoso, 2005).

A opção de estágio curricular, como trabalho final de mestrado, constituiu um excelente meio de aprendizagem e consolidação do conhecimento académico. A integração em contexto real permitiu uma interacção plena com as práticas de GRH, especialmente no que concerne ao recrutamento e selecção no sector público.

3.1.Limitações

A par desta apreciação positiva, apresentam-se também, algumas limitações que se prendem com o cumprimento das regras impostas pela legislação do sector público, fazendo jus à sua rigidez e burocracia.

Primeiramente, o seu cumprimento não permitiu maior participação nas práticas de selecção, nomeadamente na realização de entrevistas²⁵, que teria sido bastante proveitoso para colocar em prática o conhecimento académico.

Outra limitação tem a ver com a morosidade dos procedimentos concursais de recrutamento que, apesar da longa duração deste estágio, inviabilizou o acompanhamento pleno de um maior número de concursos.

A última prende-se como facto de só ter sido possível participar em procedimentos concursais de recrutamento para as carreiras revistas. Teria sido interessante observar todo o processo de recrutamento e selecção para as carreiras não revistas, como o caso dos informáticos, que embora similar, tem diferenças significativas e remete para outra legislação. Tal teria permitido uma visão completa do processo de recrutamento e selecção no sector público.

3.2.Sugestões para Trabalhos Futuros

Partindo das actividades de estágio realizadas e respectiva confrontação com a literatura, surgiram pistas para possíveis trabalhos de investigação futuros.

Neste sentido, seria interessante realizar um estudo sobre métodos de selecção utilizados, tanto no sector público como no sector privado, tendo em conta áreas idênticas. Por exemplo, se os métodos de selecção utilizados para recrutar um profissional licenciado na área de Educação Física no sector público são similares ao recrutamento no sector privado. Analisar-se-ia então se as técnicas no sector público estão de tal forma normalizadas e estandardizadas que, independentemente da área, são

²⁵ Que só podem ser elaboradas por pessoas com categoria igual ou superior à do posto de trabalho colocado a concurso.

utilizados sempre os mesmos métodos de selecção. Ou caso contrário, se os métodos utilizados no sector público vão ao encontro dos métodos de selecção do sector privado.

Com o objectivo de avaliar a capacidade preditiva dos diferentes métodos de selecção, seria pertinente fazer um estudo sobre as reacções e percepções dos candidatos face aos procedimentos de recrutamento e selecção, em geral, e face aos que são utilizados nos diferentes concursos, em particular.

Igualmente pertinente seria a realização de um estudo sobre a percepção dos candidatos acerca da imagem da organização e a sua capacidade de influência e atracção de futuros trabalhadores.

Referências Bibliográficas

Adler, N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2ª ed. Wadsworth: PWS-Kent Publishing Company.

Anderson, N. e Witvliet, C. (2008), Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 16, nº1, pp. 1 – 13.

Araújo, J. F. (2006), A Gestão Pública no Contexto da Ciência da Administração Pública, in Tavares, A.F., *Estudo e Ensino da Administração Pública em Portugal*, Lisboa: Escolar Editora.

Bilhim, J. (2006), Ciência da Administração: Relação Público/Privado, in Tavares, A. F., *Estudo e Ensino da Administração Pública em Portugal*, Lisboa: Escolar Editora.

Bilhim, J. A. F. (2007), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 3.ª ed. Lisboa: Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bingham, B., Ilg, S. e Davidson, N. (2002), Great candidates fast: on-line job application and electronic processing - Washington State's New internet application system. *Public Personnel Management*, vol 31, nº 1, pp. 53 – 34.

Braddy, P. W., Meade, A. W. e Kroustalis, C. M. (2006), Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, nº 4, pp. 525-543.

Cabral-Cardoso C. (2004), The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, nº 6, pp. 959-977.

Carapeto, C. e Fonseca, F. (2006), *Administração Pública*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Cardoso, A. A. (2005), *Recrutamento & Seleção de Pessoal*, 6ª ed. Lisboa: Lidel.

Constituição da República Portuguesa; disponível em <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>; acedido a 01/01/2011.

Cooke, R. (1993), Building a balanced workforce. *Credit Union Management*, Set, Vol. 16, nº 9, pp. 50-52.

Correia, A. G. (2005), As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Working Paper in Management*, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.

Craig, T. (2010), Going Public. *Personnel Today*, Feb., pp. 54 – 58.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e Cabral-Cardoso, C. (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª ed. Lisboa: Editora RH.

Donkin, R. (2003), Headhunters to the fore. *Financial Times*, Jun 9, pp. 4.

El-Kot, G. e Leat, M. (2008), A survey of recruitment and selection practices in Egypt. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 1, nº 3, pp. 200-212.

Elliott, R. H. e Tevavichulada, S. (1999), Computer Literacy and Human Resource Management: A Public/Private Sector Comparison. *Public Personnel Management*, vol. 28, nº 2, pp. 259 – 274.

Farnham, D. e Stevens A. (2000), Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, nº 4, pp. 369 – 382.

Ferreira, J.M.C., Neves, J e Caetano, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1992), *O Inquérito, teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.

Goldberg, C. B. e Allen, D. G. (2008), Black and white and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, Vol. 47, nº 2, pp. 217-236.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C.A. (2008), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (2003), *Culturas e Organizações – compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

Huo, Y. P., Huang, H. J. e Napier, N. K. (2002), Divergence or convergence: a cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, Vol. 41, Nº 1, pp. 31-44.

Kelly, J. (2004), Public sector emerges as one of the main players. *Financial Times*, Marc 1, pp. 4.

Laurent, A. (1986), The cross-cultural puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 25, nº1, pp. 91 – 102.

Lavigna, R. J. e Hays, S. T. (2004), Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, Vol. 33, nº 3, pp. 237 – 253.

Leme, R. (2007), *Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Llorens, J. J. e Kellough, J. E. (2007), A revolution in public personnel administration: The growth of web-based recruitment and selection processes in the federal service. *Public Personnel Management*, Vol. 36, nº 3, pp. 207-221.

Lockyer, C. e Scholarios, D. (2007), The “rain dance” of selection in construction: rationality as ritual and the logic of informality. *Personnel Review*, Vol. 36, nº 4, pp. 528-548.

Marreiros, J. (2007), Implicações do novo serviço público na gestão das pessoas. *Working Paper in Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Instituto Politécnico de Coimbra.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Ordanini, A. e Silvestri, G. (2008), Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, nº 2, pp. 372-391.

Overell, S. (2005), Software does the sifting. *Financial Times*, Mar 28, pp. 9.

Porter, D. (2004), Create a recruitment culture. *National Underwriter*, Mar 22, Vol. 108, nº 11, pp. 17-39.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rocha, J. A. O., (2010), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora.

Ryan, A. e Tippins, N. T. (2004), Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, Vol. 43, nº 4, pp. 305-318.

Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H. e Page, R. (1999), An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, Vol. 52, nº 2, pp. 359-391.

Silvester, J. (1997), Spoken attributions and candidate success in graduated recruitment interviews. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp. 61-73.

Schneider, S. C. (1988), National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, Vol. 27, nº 2, pp. 231-246.

Scroggins, W. A., Benson, P. G., Cross, C. e Gilbreath, B. (2008), Reactions to Selection Methods: An International Comparison. *International Journal of Management*, Vol. 2, nº 2, pp. 203 – 216.

Shim, D. (2001), Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries. *Public Personnel Management*, vol. 3, nº3, pp. 323 – 347.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006), *Gestão de Recursos Humanos – métodos e práticas*, 4^a ed. Lisboa: Lidel.

Tomé, E. (2008), The Portuguese youth labour market: a critical approach. *Journal of European industrial Training*, Vol. 32, nº 7, pp. 510-527.

Torrington, D. e Hall, L (1991), *Personnel Management. A New approach*, 2^a ed. New York: Prentice-Hall.

Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, 6.^a ed. Edinburgh Gate: Prentice Hall.

Documentos legislativos e da CMF

Aviso n.º 16686/2010, Diário da República, 2.ª série, n.º 162, de 20 de Agosto de 2010.

Aviso n.º 9274/2010, Regulamento de Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Faro, em Diário da República, 2.ª série, n.º 89, de 7 de Maio de 2010.

Câmara Municipal de Faro; disponível em <http://www.cm-faro.pt>; Acedido a 27/12/2010.

Câmara Municipal de Faro, (2007). Balanço Social 2006.

Câmara Municipal de Faro, (2008). Balanço Social 2007.

Câmara Município de Faro, (2009). Balanço Social 2008.

Câmara Municipal de Faro, (2010a). Balanço Social 2009.

Câmara Municipal de Faro, (2010b). Proposta CM/2010.

Decreto-Lei n.º 204/98, Diário da República, 1.ª série, n.º 158, de 11 de Julho de 1998.

Decreto-Lei n.º 29/2001, Diário da República, 1.ª série, n.º 29, de 3 de Fevereiro de 2001.

Decreto-Lei n.º 93/2004, Diário da República, 1.ª série, n.º 93, de 20 de Abril de 2004.

Despacho n.º 15248-A/2010, Diário da República, 2.ª série, n.º 195, de 7 de Outubro de 2010.

Despacho 42/SEALOT/96, Diário da República, 2.ª série, n.º 178, de 2 de Agosto de 1996.

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (s/d), Procedimento Concursal – Portaria 83-A/2009, disponível em <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=aab55bcf-ee13-4bb2-a43e-a413fb1d38ff>; acedido a 26/12/2010.

DGAL – Direcção Geral das Autarquias Locais (s/da), Caracterização dos Recursos Humanos dos Municípios em 2007.

DGAL – Direcção Geral das Autarquias Locais (s/db), Caracterização dos Recursos Humanos dos Municípios 2008.

DGAL – Direcção Geral das Autarquias Locais (s/dc), Caracterização dos Recursos Humanos dos Municípios 2009.

Directiva 79/409/EU

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, Diário da República, 1.ª série, n.º 41, de 27 de Fevereiro de 2008.

Lei n.º 2/2004, de 30 de Agosto, Diário da República, 1.ª série, n.º 166, de 30 de Agosto de 2005.

Lei n.º 3-B/2010 - Orçamento de Estado para 2010, Diário da República, 1.ª série, n.º 82, de 28 de Abril de 2010.

Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, Diário da República, 1.ª série, n.º 166, de 30 de Agosto de 2005.

Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, Diário da República, 1.ª série, n.º 176, de 11 de Setembro de 2008.

Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, Diário da República, 1.ª série, n.º 15, de 22 de Janeiro de 2009.

www.fagar.pt; acedido a 05/11/2010.

www.teatromunicipaldefaro.pt; acedido a 05/11/2010.

www.ambifaro.org; acedido a 05/11/2010.

www.mercadomunicipaldefaro.pt; acedido a 02/01/2011.

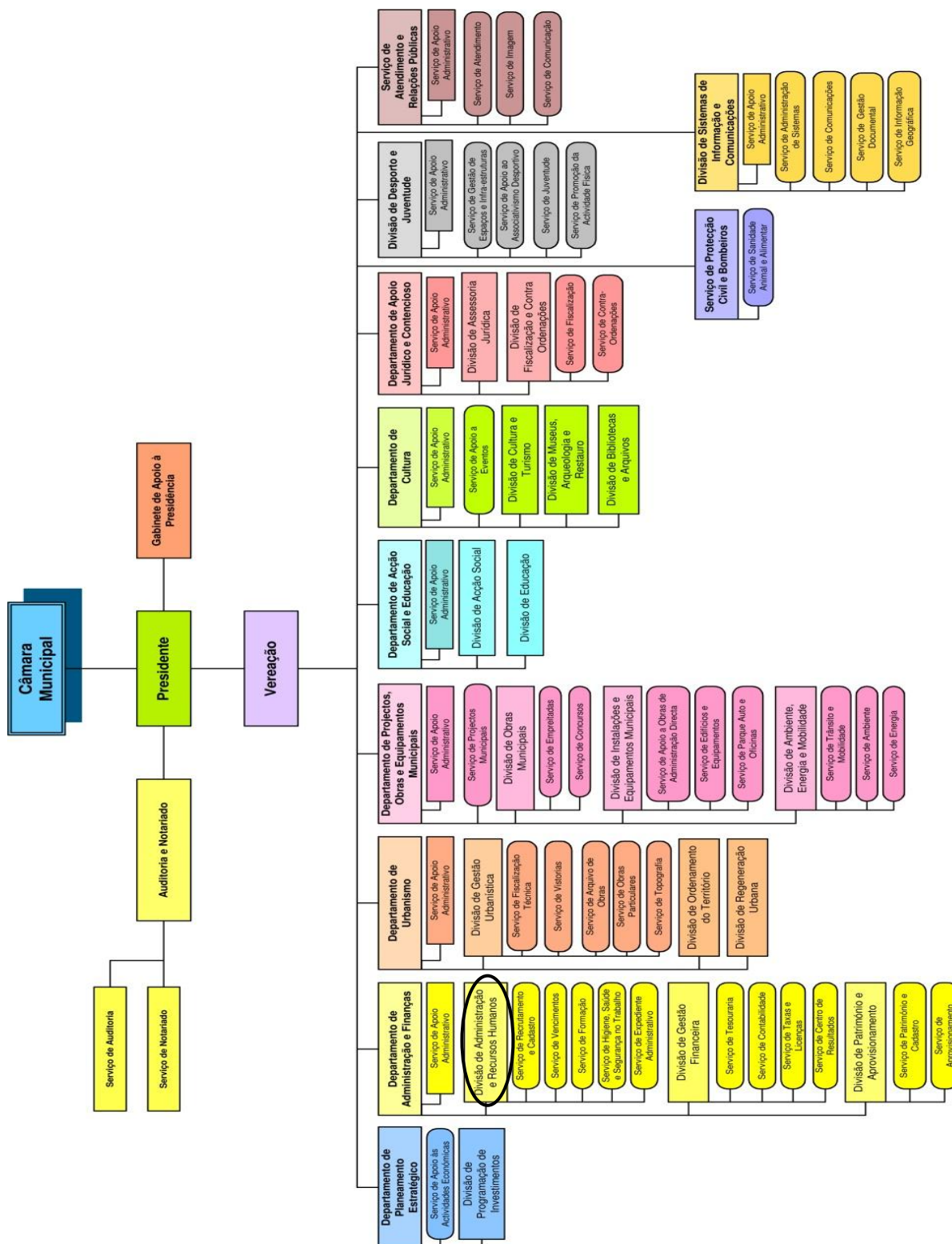
www.dre.pt; acedido a 9/11/2010.

www.bep.gov.pt; acedido a 16/11/2010

ANEXOS

ANEXO 1

Organograma da CMF



Fonte: Regulamento de Organização dos Serviços Municipais da CMF

ANEXO 2

Nível Habilitacional dos Trabalhadores entre 2006 e 2009

	Balanço Social 2006	Balanço Social 2007	Balanço Social 2008	Balanço Social 2009
Menos de 4 anos de escolaridade	5	6	6	6
4 anos de escolaridade	177	170	173	211
6 anos de escolaridade	76	73	77	116
9.º ano	132	130	134	222
11.º ano	58	55	51	62
12.º ano ou equivalente	126	127	134	211
Bacharelato	26	24	22	22
Licenciatura	202	202	207	213
Mestrado	4	10	11	12
Doutoramento	0	0	0	0
Total de Trabalhadores	806	797	815	1075

ANEXO 3

Avisos publicados em Diário da República

40798

Diário da República, 2.ª série — N.º 146 — 29 de Julho de 2010

2 — A abertura de caixão de chumbo, utilizado em inumação efectuada antes da entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 411/98, é proibida, salvo nas situações decorrentes do cumprimento de mandado da autoridade judiciária ou então para efeitos de cremação de cadáver ou de ossadas.

Artigo 78.º

Taxas

As taxas devidas pela prestação de serviços relativos aos cemitérios municipais ou pela concessão de terrenos para jazigos e sepulturas perpétuas constam do Regulamento Municipal de Taxas, Tarifas e Preços.

CAPÍTULO XIV

Das agências funerárias

Artigo 79.º

Registo

As agências funerárias que exerçam a sua actividade no concelho de Évora poderão requerer a sua inscrição no registo respectivo da Câmara Municipal, desde que, para o efeito, apresentem documentos comprovativos da habilitação para o exercício da actividade.

Artigo 80.º

Livro de registo

1 — Nos serviços municipais competentes haverá um livro de registo de inscrição das agências funerárias onde se anotarão para cada uma a identificação, local da sede e outras ocorrências relacionadas com a respectiva actividade.

2 — As agências inscritas são obrigadas a comunicar, no prazo de quinze dias, qualquer mudança de sede ou designação.

Artigo 81.º

Horários

As agências funerárias são obrigadas a avisar os serviços dos cemitérios do horário previsto para uma inumação com, pelo menos, duas horas de antecedência, tratando-se de sepulturas temporárias ou jazigos e cinco horas de antecedência para inumações em sepulturas perpétuas.

CAPÍTULO XV

Fiscalização e sanções

Artigo 82.º

Contra-ordenações e coimas

1 — São puníveis com coima de € 500 a € 7000 ou de € 1000 a € 15000, consoante o agente seja pessoa singular ou pessoa colectiva, as contra-ordenações previstas no n.º 1 do artigo 25.º do Decreto-Lei n.º 411/98, de 30 de Dezembro, na redacção introduzida pela Lei n.º 30/2006, de 11 de Julho.

2 — São puníveis com coima de € 200 a € 2500 ou de € 400 a € 5000, consoante o agente seja pessoa singular ou pessoa colectiva, as contra-ordenações previstas no n.º 2 do artigo 25.º do Decreto-Lei n.º 411/98, de 30 de Dezembro, na redacção introduzida pela Lei n.º 30/2006, de 11 de Julho.

Artigo 83.º

Sanções acessórias

1 — Em função da gravidade da infracção e da culpa do agente, são aplicáveis, simultaneamente com a coima, as seguintes sanções acessórias:

- a) Perda de objectos pertencentes ao agente;
- b) Interdição do exercício de profissões ou actividades cujo exercício dependa de título público ou de autorização ou homologação de autoridade pública;
- c) Encerramento de estabelecimento cujo funcionamento esteja sujeito a autorização ou licença de autoridade administrativa;
- d) Suspensão de autorizações, licenças e alvarás.

2 — É dada publicidade à decisão que aplicar uma coima a uma agência funerária.

Artigo 84.º

Competência

A competência para determinar a instrução do processo de contra-ordenação e para aplicar a respectiva coima pertence ao presidente da Câmara Municipal de Évora, podendo ser delegada em qualquer dos vereadores.

Artigo 85.º

Fiscalização

A fiscalização do cumprimento do presente Regulamento cabe à Câmara Municipal de Évora, através dos seus órgãos ou agentes, às autoridades de saúde e às autoridades de polícia.

CAPÍTULO XVI

Disposições finais

Artigo 86.º

Delegação de competências

Sem prejuízo do disposto na lei geral sobre a matéria, as competências cometidas neste Regulamento ao presidente da Câmara Municipal de Évora, podem, por decisão deste, ser delegadas nos vereadores.

Artigo 87.º

Dúvidas e omissões

1 — A tudo o que não estiver expressamente previsto no presente Regulamento aplica-se a legislação em vigor.

2 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, os casos omissos ou as dúvidas suscitadas na interpretação do presente Regulamento serão resolvidos por deliberação da Câmara Municipal de Évora.

Artigo 88.º

Entrada em vigor

O presente Regulamento entra em vigor 15 dias após a sua publicação no *Diário da República*.

303518643

MUNICÍPIO DE FARO

Aviso n.º 15050/2010

Procedimento Concursal Comum de Recrutamento para preenchimento de oito Postos de Trabalho da Carreira/Categoria de Assistente Técnico — área de Animação

«Em cumprimento da alínea h) do artigo 9.º da Constituição, a Administração Pública, enquanto entidade empregadora, promove activamente uma política de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao emprego e na progressão profissional providenciando escrupulosamente no sentido de evitar toda e qualquer forma de discriminação.»

1 — Para efeitos do disposto no n.º 2 do artigo 6.º e artigo 50.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, alterada pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro e pela lei n.º 3-B/2010, de 28 de Abril, e na sequência da proposta n.º 167/2010/CM, do Senhor Presidente da Câmara de 9 de Julho de 2010, aprovada por deliberação de Câmara em 17 de Julho de 2010, em conformidade com o artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de Setembro, conjugado com o artigo 9.º e 10.º da lei n.º 12-A/2010, de 30 de Junho, torna-se público que, se encontra aberto, pelo prazo de 10 dias úteis, a contar do dia seguinte ao da publicação do presente Aviso no *Diário da República*, procedimento concursal para constituição de uma relação jurídica de emprego público, na modalidade de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, com vista ao preenchimento de oito Postos de Trabalho da carreira/categoria de Assistente Técnico — área funcional de animação, contemplados no Mapa de Pessoal da Câmara Municipal de Faro.

2 — Em virtude de não ter sido ainda publicado qualquer procedimento concursal para constituição de reservas de recrutamento, e até à sua publicação, fica temporariamente dispensada a obrigatoriedade de consulta prévia à Entidade Centralizada para Constituição de Reservas de Recrutamento (ECCRC), prevista no artigo 4.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

3 — Legislação aplicável: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, alterada pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de Dezembro e pela lei n.º 3-B/2010, de 28 de Abril, Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de Setembro, Decreto Regulamentar n.º 14/2008, de 31 de Julho, Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro e a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

4 — É garantida a reserva de um posto de trabalho, para os candidatos portadores de deficiência nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de Fevereiro.

5 — Prazo de Validade — o procedimento concursal é válido para o preenchimento dos postos de trabalho previstos no mapa de pessoal, postos a concurso.

6 — Descrição Sumária de Funções: Desenvolve funções de grau de complexidade 2, de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em directivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de actuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de actuação dos órgãos e serviços, conforme previsto no anexo à Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

7 — Local de trabalho — Para exercer funções na área do Município de Faro.

8 — Posicionamento Remuneratório — Tendo em conta o preceituado no artigo 55.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro o posicionamento do trabalhador recrutado é objecto de negociação com a Câmara Municipal de Faro e terá lugar imediatamente após o termo do procedimento concursal.

9 — Requisitos de admissão ao concurso:

9.1 — Requisitos previstos no artigo 8.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro:

- a) Ter nacionalidade portuguesa, salvo nos casos exceptuados pela Constituição, convenção internacional ou por lei especial.
- b) Ter 18 anos de idade completos;
- c) Não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício das funções a que se candidata;
- d) Possuir a robustez física e o perfil psíquico indispensáveis ao exercício da função;
- e) Ter cumprido as leis da vacinação obrigatória.

9.2 — Nível Habilitacional: Conclusão de Curso que confira certificado de qualificação profissional de nível III (equivalente ao 12.º ano), na área de animação, sem possibilidade de substituição do nível habilitacional, por formação ou experiência profissional.

9.3 — Natureza dos Candidatos: Não podem ser admitidos candidatos que, cumulativamente, se encontrem integrados em carreira, sejam titulares da categoria em referência e, não se encontrando em mobilidade, ocupem postos de trabalho previstos no Mapa de Pessoal do Órgão ou Serviço idênticos aos postos de trabalho cuja ocupação se publicita no presente procedimento.

9.4 — Em cumprimento do estabelecido no n.º 4, do artigo 6.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, o recrutamento inicia-se de entre trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida.

9.5 — No caso de impossibilidade de ocupação dos postos de trabalho por aplicação do disposto no número anterior, o recrutamento far-se-á de entre trabalhadores com Relação Jurídica de Emprego Público por Tempo Determinado ou Determinável, previamente estabelecida, ou sem Relação Jurídica de Emprego Público, nos termos do n.º 6, do artigo 6.º, da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, e alínea g), do artigo 19.º, da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, conjugado com

10 — Formalização da candidatura — as candidaturas são formalizadas mediante preenchimento do modelo de formulário específico, de utilização obrigatória, disponível no serviço de Recrutamento e Cadastro, da Divisão de Administração e Recursos Humanos e no Site da Câmara Municipal (www.cm-faro.pt), podendo ser entregue pessoalmente no Serviço de Recrutamento e Cadastro, da Divisão de Administração e Recursos Humanos, ou remetido pelo correio, em carta registada com aviso de recepção, expedido até ao termo do prazo fixado para apresentação das candidaturas, para a Câmara Municipal de Faro, Rua do Município, 8004-001 Faro.

10.1 — As candidaturas deverão ser acompanhados da seguinte documentação, sob pena de exclusão:

Para todos os candidatos:

a) *Curriculum Vitae*, detalhado, datado, assinado e actualizado, onde constem, respectivamente, as funções que tem exercido, a formação profissional que possui, devidamente comprovada sob pena de não ser considerada.

b) Fotocópia legível do certificado de habilitações;

c) Fotocópia do Bilhete de Identidade e do Cartão de Contribuinte ou Cartão de Cidadão.

Para os candidatos com relação jurídica de emprego público por tempo determinado, determinável ou indeterminado:

d) Declaração emitida pelo serviço de origem, da qual conste: a relação jurídica de emprego público previamente estabelecida; a carreira e categoria de que o candidato seja titular; a actividade e ou tarefas que executa e o órgão ou serviço onde exerce funções; a antiguidade na carreira e no exercício de funções públicas; a avaliação de desempenho obtida nos últimos 3 anos; o nível e a posição remuneratória auferida pelo candidato.

10.2 — Não são aceites candidaturas enviadas por correio electrónico.

11 — As falsas declarações prestadas pelos candidatos serão punidas nos termos da lei.

12 — Selecção dos candidatos — a selecção dos candidatos será feita através da aplicação dos seguintes métodos de selecção, todos com carácter eliminatório, pela ordem a seguir indicada:

Prova Escrita de Conhecimentos — Ponderação de 40%;

Avaliação Psicológica — Ponderação de 30%;

Entrevista Profissional de Selecção — Ponderação de 30%

12.1 — Classificação Final — Expressa numa escala de 0 a 20, será apurada pela média aritmética ponderada dos resultados obtidos nos métodos de selecção de acordo com a seguinte fórmula:

$$CF = (PEC \times 40\%) + (AP \times 30\%) + (EPS \times 30\%)$$

em que:

CF = Classificação Final;

PC = Prova Escrita de Conhecimentos;

AP = Avaliação Psicológica;

EPS = Entrevista Profissional de Selecção.

12.2 — A Prova Escrita de Conhecimentos, destina-se a avaliar os conhecimentos académicos e ou profissionais e as competências técnicas dos candidatos necessários ao exercício da sua função, revestirá forma escrita, de natureza teórica, terá a duração máxima de 90 minutos, pontuada de 0 a 20 valores, terá carácter eliminatório caso a classificação seja inferior a 9,5 valores e versará sobre o programa de provas a seguir indicados:

A Prova Escrita de Conhecimentos, versará sobre as seguintes matérias:

Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro — Quadro das competências e regime jurídico do funcionamento dos órgãos dos Municípios e das Freguesias, com a redacção dada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro;

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro — Regime de Vinculação de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores, que exerçam Funções Públicas;

Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro — Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas;

Lei n.º 58/2008, de 9 de Setembro — Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas;

Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro — Regulamenta o Procedimento Concursal para Ocupação de Postos de Trabalho;

Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro — Código do Procedimento Administrativo.

12.3 — Avaliação Psicológica — visa analisar através de técnicas de natureza psicológica, aptidões características da personalidade e competências comportamentais dos candidatos e estabelecer um prognóstico de adaptação às exigências dos postos de trabalho a ocupar, tendo como referência o perfil de competências previamente definido.

12.4 — Entrevista Profissional de Selecção — visa avaliar de forma objectiva e sistemática, a experiência profissional e aspectos comportamentais evidenciados durante a interacção estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado, nomeadamente entre os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal.

13 — Métodos de Selecção e Critérios Específicos: Nos termos do n.º 2 do artigo 53.º da LVCR, os candidatos com vínculo de emprego público que, cumulativamente, sejam já titulares da categoria a concurso e se encontrem a cumprir ou a executar a atribuição, competência ou actividade caracterizadora do posto de trabalho correspondente a este procedimento, ou (se encontrarem em Mobilidade Especial), tenham sido detentores da categoria e das funções descritas, serão sujeitos aos seguintes métodos de selecção, salvo se, a eles expressamente renunciarem no formulário de candidatura (caso que lhes serão aplicados os métodos descritos no ponto 12).

Avaliação Curricular — Ponderação 40%;

Entrevista de Avaliação de Competências — Ponderação 30%;

Entrevista Profissional de Selecção — Ponderação 30%.

Classificação Final: Expressa numa escala de 0 a 20 valores, resultará da seguinte fórmula:

$$CF = (AC \times 40\%) + (EAC \times 30\%) + (EPS \times 30\%)$$

em que:

CF = Classificação Final;

AC = Avaliação Curricular;

EAC = Entrevista de Avaliação de Competências;

EPS = Entrevista Profissional de Selecção.

13.1 — Avaliação Curricular — Visa analisar a qualificação dos candidatos, designadamente a habilitação académica ou profissional, percurso profissional, relevância da experiência adquirida e da formação realizada, tipo de funções exercidas e avaliação de desempenho obtida, terá carácter eliminatório caso a classificação seja inferior a 9,5 valores.

Na Avaliação Curricular serão considerados ponderados (numa escala de 0 a 20 valores), os seguintes parâmetros: Habilitação Académica de Base, Formação Profissional, Experiência Profissional e Avaliação de Desempenho.

13.2 — Entrevista de Avaliação de Competências: Visa obter, através de uma relação interpessoal, informações sobre comportamentos profissionais directamente, relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função.

13.3 — O ordenamento final dos candidatos, pela aplicação dos referidos métodos de selecção, será expresso na escala de 0 a 20 valores e resultará da média ponderada das classificações obtidas em cada um dos métodos.

14 — Em situações de igualdade de valorização, aplicam-se os critérios preferenciais previstos no artigo 35.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, para a ordenação final dos candidatos.

15 — Considerando que é urgente de preenchimento dos postos de trabalho e se o n.º de candidatos for igual ou superior a 100, os métodos de selecção a aplicar, poderão ser aplicados de forma faseada, conforme previsto no artigo 8.º, da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

16 — Excepcionalmente, e designadamente, quando o número de candidatos seja de tal modo elevado (igual ou superior a 100) que se torne impraticável a utilização dos métodos de selecção acima referenciados, ou urgência no recrutamento, nos termos da faculdade prevista no n.º 4, da artigo 53.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro e dos n.º 1 e 2 do artigo 6.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro de 2009, utilizar-se-á como único método de selecção obrigatório, a Prova de Conhecimentos ou a Avaliação Curricular.

17 — As actas do Júri, onde constam os parâmetros de avaliação e respectiva ponderação de cada um dos métodos de selecção a utilizar, a grelha classificativa e os sistemas de valoração final e dos métodos, serão facultadas aos candidatos sempre que solicitadas.

18 — Exclusão e Notificação dos Candidatos — de acordo com o preceituado no n.º 1 do artigo 30.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro os candidatos excluídos serão notificados por uma das formas previstas nas alíneas a), b), c) ou d) do n.º 3 do mesmo dispositivo legal, para a realização da audiência dos interessados nos termos do Código do Procedimento Administrativo.

Os candidatos admitidos serão convocados através de notificação, do dia, hora, e local para realização dos métodos de selecção, nos termos previstos no artigo 32.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

19 — A publicação dos resultados obtidos em cada método de selecção intercalar é efectuada através de lista, ordenada alfabeticamente, afixada em local visível e público das instalações da Câmara Municipal de Faro e disponibilizada na sua página electrónica, de acordo com a artigo n.º 33.º da referida Portaria

Os candidatos aprovados em cada método são convocados para a realização do método seguinte através de notificação por uma das formas previstas nas alíneas a), b), c) ou d) do n.º 3, do artigo 30.º, da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

20 — A Lista Unitária de Ordenação Final dos candidatos será publicada na 2.ª série do *Diário da República*, afixada no Atrio da Câmara Municipal e disponibilizada na página electrónica (www.cm-faro.pt).

21 — Composição do Júri do concurso:

Presidente: — Dra. Nídia da Conceição Esteves Guerreiro Cavaco, Directora do Departamento de Acção Social e Educação.

Vogais efectivos: — Dr. José Manuel Rosa Domingos, Chefe de Divisão de Educação, que substituirá o Presidente do Júri nas suas faltas e impedimentos e Dr.ª Sílvia Dora Florêncio Barros Pereira, Chefe de Divisão de Administração e Recursos Humanos

Vogais suplentes: — Dra. Elisabete da Conceição Bessa Jorge Sousa, Técnico Superior na área de Acção Social e Dra. Vera Cristina Barroca da Palma Fernandes Domingos, Técnico Superior na área de Acção Social

Faro, 21 de Julho de 2010. — O Vice-Presidente da Câmara, Dr. Rogério Conceição Bacalhau Coelho.

303515265

MUNICÍPIO DO FUNCHAL

Aviso n.º 15051/2010

Procedimento concursal comum para o preenchimento de 5 postos de trabalho da carreira e categoria de técnico superior (consultor jurídico)

1 — Nos termos do disposto no artigo 19.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, torna-se público que na sequência do meu despacho de 12

de Julho de 2010, no exercício das competências delegadas nas alíneas i), u) e v) do ponto I do n.º 20 do Despacho de Delegação e Subdelegação de Competências do Presidente da Câmara, datado de 5 de Novembro de 2009, se encontra aberto, pelo prazo de 10 dias úteis a contar do dia seguinte ao da presente publicação no *Diário da República*, procedimento concursal comum, para preenchimento de 5 postos de trabalho da carreira e categoria de técnico superior (consultor jurídico), do mapa de pessoal da Câmara Municipal do Funchal, na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (Referência PCC/11 01/2010).

2 — Nos termos do n.º 2 do artigo 6.º, da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro e sendo insuficiente o número de trabalhadores em funções o procedimento destina-se à ocupação de postos de trabalho necessários à execução de actividades de natureza duradoura.

O recrutamento foi autorizado por deliberação da Câmara Municipal do Funchal, datada de 17 de Junho de 2010, ao abrigo da competência atribuída no n.º 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de Setembro, que adapta à administração autárquica o disposto na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro e submetido ao parecer da Assembleia Municipal imposto pela alínea c) do n.º 11 do artigo 23.º da Lei n.º 3-B/2010, de 28 de Abril, que em deliberação datada de 29 de Junho de 2010, autorizou a possibilidade de recorrer ao recrutamento de trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável ou sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida previsto no n.º 6 do artigo 6.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

3 — Local de trabalho — Departamento Jurídico e Julgado de Paz do Funchal.

4 — Postos de trabalho — Em conformidade com as competências do Departamento Jurídico e do Julgado de Paz do Funchal, o recrutamento destina-se a ocupar postos de trabalho com funções de complexidade funcional do grau 3, com a categoria de técnico superior, com o conteúdo descrito no anexo à Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, a desenvolver nas seguintes áreas de actividade:

4.1 — Departamento Jurídico — De acordo com o n.º 3.3 do Regulamento da Organização e Competências dos Serviços Municipais, aprovado por deliberação da Assembleia Municipal, datada de 3 de Setembro de 1998, prestar apoio técnico, designadamente, nos assuntos jurídicos no âmbito das atribuições do município, na aquisição, alienação ou permuta de bens do património imobiliário municipal, no domínio hídrico, na área do registo predial e das concessões — 2 postos de trabalho;

4.2 — Julgado de Paz do Funchal — De acordo com o artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 289/209, de 8 de Outubro, para, designadamente, assegurar o atendimento ao público, receber os requerimentos apresentados pelos interessados e reduzir a escrito os pedidos formulados verbalmente, proceder às citações e notificações previstas na lei, receber as contestações e reduzi-las a escrito quando apresentadas verbalmente, designar os mediadores, marcar as sessões de pré-mediação e mediação e marcar a data de audiência de Julgamento — 3 postos de trabalho.

5 — Posicionamento remuneratório — Tendo em conta o preceituado no artigo 55.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, com as alterações constantes da Lei n.º 3-B/2010, de 28 de Abril, o posicionamento remuneratório do trabalhador recrutado é objecto de negociação com a Câmara Municipal do Funchal e terá lugar imediatamente após o termo do procedimento concursal.

6 — Área de Recrutamento: Podem candidatar-se ao presente procedimento concursal:

a) Trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida;

b) Trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável ou sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida.

6.1 — Preferências legais — Nos termos do artigo 6.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, o recrutamento iniciar-se-á de entre trabalhadores em mobilidade especial, passando-se sucessivamente aos trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado e, por fim, aos trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável ou sem relação jurídica de emprego, os quais, mesmo que obtenham melhores resultados nos métodos de selecção aplicados, só poderão vir a ser contratados na medida em que os postos de trabalho não sejam preenchidos por trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente constituída.

7 — Requisitos de admissão — Os previstos no artigo 8.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

8 — Outros requisitos de admissão:

8.1 — Nível habilitacional — Licenciatura em Direito;

8.2 — Não é possível a substituição do nível habilitacional exigido por formação ou experiência profissional;

8.3 — Nos termos da alínea f) do n.º 3 do artigo 19.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, os candidatos podem não ser titulares de uma relação jurídica de emprego público;

Sofia Cristina Rodrigues Fialho
Sónia De Jesus Guerreiro Ribeiro
Sónia Isabel Caldeira Romero
Tânia Sofia Palito Cachapa
Vanessa Encantado Dos Santos Silva

Para o efeito, os candidatos deverão apresentar-se no dia 26 de Maio, 14 horas e 30 minutos, na Escola André de Resende, munidos de cartão de identificação com fotografia.

Évora, 18 de Maio de 2010. — O Presidente da Câmara, (José Ernesto d'Oliveira).

303274014

Aviso n.º 10257/2010

Procedimento concursal de recrutamento para contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado para Técnico Superior — Engenharia Civil.

Nos termos do n.º 3 do artigo 30.º da Portaria n.º 83-A/2009 de 22 de Janeiro, convocam-se por este meio os candidatos admitidos ao concurso acima referenciado, aberto por aviso publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 98, de 21 de Maio de 2009, para a Entrevista Profissional de Selecção.

Candidatos admitidos:

Ana Cristina Rodrigues Galhardo — 15:00 horas
João Duarte Oliveira Brito Palma — 15:30 horas

Para o efeito, os candidatos deverão apresentar-se no dia 24 de Maio, na Sala de Reuniões do Departamento de Ordenamento e Gestão do Território, Parque Industrial e Tecnológico de Évora, munidos de cartão de identificação com fotografia.

Évora, 18 de Maio de 2010. — O Presidente da Câmara, (José Ernesto d'Oliveira).

303274088

MUNICÍPIO DE FARO

Aviso n.º 10258/2010

Elaboração de Plano de Urbanização da Coroa Norte da Cidade de Faro (PU CNCF)

José Macário Correia, Presidente da Câmara Municipal de Faro, torna público que foi deliberado por maioria, na reunião de câmara ordinária pública de 21 de Abril de 2010, iniciar a elaboração do Plano de Urbanização da Coroa Norte da Cidade de Faro.

Mais foi deliberado nos termos do artigo 74.º do Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de Setembro alterado pelo Decreto-Lei n.º 46/2009, de 20 de Fevereiro, aprovar os termos de referência do PU CNCF que fundamentam a oportunidade de elaboração deste plano e fixam os respectivos objectivos, estabelecer um prazo global de 20 meses para a sua elaboração e nos termos do n.º 2 do artigo 77.º do mesmo diploma, estabelecer um período de 15 dias úteis para efeitos de participação preventiva, contados a partir do 8.º dia da publicação do presente aviso no *Diário da República*.

Foi ainda deliberado, submeter o Plano a um procedimento de Avaliação Ambiental Estratégica, conforme previsto no Decreto-Lei n.º 232/2007, de 15 de Junho e revogar a deliberação tomada em reunião de câmara ordinária pública de dia 13 de Novembro de 2008, de elaborar o Plano de Urbanização da Zona Norte (PUZN).

Os termos de referência do PU CNCF podem ser consultados no Departamento de Urbanismo, durante a hora de expediente todos os dias úteis e na página da Internet www.cm-faro.pt. As participações deverão ser apresentadas por escrito e dirigidas ao Presidente da Câmara Municipal de Faro entregues na Secretaria Central desta Câmara Municipal, remetidas por correio ou correio electrónico dp@cm-faro.pt.

Faro, 23 de Abril de 2010. — O Presidente da Câmara, José Macário Correia.



203274606

Aviso n.º 10259/2010

Procedimento Concursal Comum de Recrutamento para Preenchimento de Seis Postos de Trabalho da Carreira de Técnico Superior, na área de Educação Física

“Em cumprimento da alínea h) do artigo 9.º da Constituição, a Administração Pública, enquanto entidade empregadora, promove activamente uma política de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao emprego e na progressão profissional providenciando escrupulosamente no sentido de evitar toda e qualquer forma de discriminação”.

1 — Para efeitos do disposto no n.º 2 do artigo 6.º e artigo 50.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, torna-se público que, em conformidade com o meu despacho datado de 11 de Maio de 2010, se encontra aberto, pelo prazo de 10 dias úteis, a contar do dia seguinte ao da publicação do presente Aviso no *Diário da República*, procedimento concursal para o recrutamento de seis trabalhadores, com vista à constituição de uma relação jurídica de emprego público, na modalidade de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, a fim de se proceder ao preenchimento de seis Postos de Trabalho contemplados no Mapa de Pessoal da Câmara Municipal de Faro, na carreira de Técnico Superior, área de Educação Física, de acordo com a seguinte distribuição:

- a) Referência A — 2 postos de trabalho — Centro Náutico;
- b) Referência B — 2 postos de trabalho — Exercício e Saúde;
- c) Referência C — 1 posto de trabalho — Marketing Desportivo e Juventude;
- d) Referência D — 1 posto de trabalho — Gestão Desportiva e actividades aquáticas.

2 — Legislação aplicável: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, Decreto Regulamentar n.º 14/2008, de 31 de Julho, Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro e a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

3 — É garantida a reserva de um dos seis postos de trabalho, para os candidatos portadores de deficiência nos termos do previsto no Decreto-Lei n.º 29/2001 de 3 de Fevereiro.

4 — Prazo de Validade: — o procedimento concursal é válido para o preenchimento dos seis postos de trabalho previstos no mapa de pessoal.

5 — Descrição Sumária das Funções: Exerce com responsabilidade e autonomia técnica, as funções de grau de complexidade 3 previstas no anexo à Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, nomeadamente, assegura a coordenação de projectos no âmbito das actividades físicas e desportivas, promove e organiza eventos, lecciona aulas de actividades físicas e desportivas.

6 — Perfil de Competências: Referência A — experiência em Leccionação de aulas de canoagem, vela e prancha à vela; na Organização de eventos náuticos e de desportos de contacto com a natureza e Coordenação de projectos no âmbito das actividades náuticas; Referência B — experiência em leccionação de aulas de manutenção e incremento da condição física; na organização de eventos promocionais da actividade física direccionados aos diferentes segmentos da população; na coordenação e gestão de projectos no âmbito da promoção do exercício físico; Referência C — experiência em realização de projectos de marketing estratégico e operacional, organização de eventos, na coordenação e gestão de projectos no âmbito do desporto e juventude; Referência D — experiência na coordenação de programas e projectos de serviços desportivos; na elaboração de estudos de mercado desportivo; na gestão de organizações desportivas; na leccionação de actividades aquáticas e de gerontomotricidade.

7 — Local de Trabalho — Para exercer funções na área do Município de Faro.

8 — Posicionamento Remuneratório — Tendo em conta o preceituado no artigo 55.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro o posicionamento do trabalhador recrutado é objecto de negociação com a entidade empregadora pública (Câmara Municipal de Faro) e terá lugar imediatamente após o termo do procedimento concursal.

9 — Requisitos de admissão ao concurso:

9.1 — Requisitos previstos no artigo 8.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro:

a) Ter nacionalidade portuguesa, salvo nos casos exceptuados pela Constituição, convenção internacional ou por lei especial.

b) Ter 18 anos de idade completos;

c) Não estar inibido do exercício de funções públicas ou interdito para o exercício das funções a que se candidata;

d) Possuir a robustez física e o perfil psíquico indispensáveis ao exercício da função;

e) Ter cumprido as leis da vacinação obrigatória.

9.2 — Nível Habilitacional: Licenciatura em Educação Física e Desporto, sem possibilidade de substituição do nível habilitacional por formação ou experiência profissional.

9.3 — Não podem ser admitidos candidatos que, cumulativamente, se encontrem integrados em carreira, sejam titulares da categoria e, não se encontrando em mobilidade, ocupem postos de trabalho previstos no Mapa de Pessoal da Câmara Municipal de Faro idênticos ao posto de trabalho cuja ocupação se publicita no presente procedimento.

9.4 — Em cumprimento do estabelecido no n.º 4, do artigo 6.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, o recrutamento inicia-se de entre trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida.

9.5 — No caso de impossibilidade de ocupação dos postos de trabalho por aplicação do disposto no número anterior e de acordo com o meu despacho de 11/05/2010, o recrutamento far-se-á de entre trabalhadores com Relação Jurídica de Emprego Público por Tempo Determinado ou Determinável, previamente estabelecida, ou sem Relação Jurídica de Emprego Público, nos termos do n.º 6, do artigo 6.º, da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, conjugado com a al. g), do artigo 19.º, da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

10 — Formalizações da candidatura — as candidaturas são formalizadas mediante preenchimento do modelo de formulário específico, com indicação expressa da referência ou referências a que se candidatam. O formulário é de utilização obrigatória e encontra-se disponível no Serviço de Recrutamento e Cadastro, da Divisão de Administração e Recursos Humanos e no Site da Câmara Municipal (www.cm-faro.pt), podendo ser entregue pessoalmente no Serviço de Recrutamento e Cadastro, da Divisão de Administração e Recursos Humanos, ou remetido pelo correio, em carta registada com aviso de recepção, expedido até ao termo do prazo fixado para apresentação das candidaturas, para a Câmara Municipal de Faro, Rua do Município, 8004 — 001 Faro.

10.1 — As candidaturas deverão ser acompanhadas da seguinte documentação, sob pena de exclusão:

a) *Curriculum Vitae*, detalhado, datado, assinado e actualizado, onde constem, respectivamente, as funções que tem exercido, a formação

profissional que possui, devidamente comprovada sob pena de não ser considerada.

b) Fotocópia legível do certificado de Habilitações;

c) Fotocópia do Bilhete de Identidade e Número Fiscal de Contribuinte ou Cartão de Cidadão.

d) Declaração emitida pelo serviço de origem, da qual conste a relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, a carreira e categoria de que o candidato seja titular, a actividade e ou tarefas que executa e o órgão ou serviço onde exerce funções, bem como a antiguidade na carreira e no exercício de funções públicas e a avaliação de desempenho obtida nos últimos 3 anos.

10.2 — Não são aceites candidaturas enviadas por correio electrónico.

11 — As falsas declarações prestadas pelos candidatos serão punidas nos termos da lei.

12 — Selecção dos candidatos — a selecção dos candidatos será feita através da aplicação dos seguintes métodos de selecção, todos com carácter eliminatório, pela ordem a seguir indicada:

Prova Escrita de Conhecimentos — Ponderação de 30%;

Avaliação Psicológica — Ponderação de 25%;

Provas Físicas — Ponderação de 30%;

Entrevista Profissional de Selecção — Ponderação de 15%.

12.1 — Classificação Final — Expressa numa escala de 0 a 20 valores, resultará da aplicação da seguinte fórmula.

$$CF = (PEC \times 30\%) + (AP \times 25\%) + (PF \times 30\%) + (EPS \times 15\%)$$

em que:

CF = Classificação Final;

PEC = Prova Escrita de Conhecimentos;

AP = Avaliação Psicológica;

PF = Provas Físicas;

EPS = Entrevista Profissional de Selecção.

12.2 — A Prova Escrita de Conhecimentos, destina-se a avaliar os conhecimentos académicos e ou profissionais e as competências técnicas dos candidatos necessários ao exercício da sua função, revestirá forma escrita, de natureza teórica, terá a duração máxima de 90 minutos, pontuada de 0 a 20 valores, terá carácter eliminatório caso a classificação seja inferior a 9,5 valores e versará sobre o programa de provas a seguir indicados:

Conhecimentos Gerais para todas as referências:

Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro — Quadro das Competências e Regime Jurídico do Funcionamento dos Órgãos dos Municípios e das Freguesias, com a redacção dada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro;

Lei n.º 58/2008, de 9 de Setembro — Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas;

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro — Regime de Vinculação de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores, que exerçam Funções Públicas;

Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro — Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas;

Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro — Código do Procedimento Administrativo;

Conhecimentos Específicos:

Referência A

Decreto-Lei n.º 124/2004 de 25 de Maio — Regulamento da náutica de recreio;

Resolução de Conselho de Ministros n.º 78/2009 — Plano de Ordenamento do Parque Natural da Ria Formosa;

Decreto-Lei n.º 108/2009 — Condições de acesso e de exercício da actividade das empresas de animação turística e dos operadores marítimo-turísticos;

Decreto-Lei n.º 273/2009 de 1 de Outubro — Regime jurídico dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo;

Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro — Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto;

Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho — Regime jurídico das instalações desportivas de uso público.

Edital n.º 435/2009 — *Diário da República*, 2.ª série, n.º 85, 4 de Maio de 2009 — Regulamento Municipal sobre o Acesso e Utilização do Centro Náutico da Praia de Faro;

"Manual de Navegação à Vela", de Steve Sleight — Livraria Civilização Editora (2000);

“Prancha à Vela — Windsurf”, de Arménio Nogueira e Raul Martins — edição do Instituto de Desporto de Portugal (2004);

“Dossier Desportos Náuticos”, Coordenação: Gustavo Pires; Técnicos: João Marcelino, João Paiva, Luís Cunha, Ricardo Costa, Vítor Fava, Abel Correia, Jorge Fernandes, Amélia Domingos, Rui Morais Silva, Jorge Justino — Revista Horizonte Vol. VI — n.º 32 Julho/Agosto 1989;

“Curso Básico de Canoas e Kayak”, Bruno Rosini — Editorial Vecchi (1991).

Referência B

Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro — Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto;

Decreto-Lei n.º 271/2009 de 1 de Outubro — Estabelece a responsabilidade técnica pela direcção das actividades físicas e desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (*healthclubs*), independentemente da designação adoptada e forma de exploração, bem como determinadas regras sobre o seu funcionamento;

Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de Junho — Regime jurídico das instalações desportivas de uso público;

Normas de Apoio ao Associativismo Desportivo do Concelho de Faro;

Normas de Apoio à Organização de Eventos Desportivos. Faro; — Barata, Themudo (2003): Mexa-se... Pela sua saúde. Publicações D. Quixote; Sardinha, Luís, et al (1999): Promoção da Saúde — Modelos e Práticas de Intervenção nos âmbitos da Actividade Física, Nutrição e Tabagismo. Edições FMH;

Barata, Themudo et al (1997): Actividade Física e Medicina Moderna. Editora Europress;

Barreiros, João e al (2006): Actividade Física e envelhecimento. Edições FMH;

Soares, Pedro Mortágua e al (2007): MEDE: Modelo da Excelência no Desporto. Edição Apogesd;

Pires, Gustavo (1995): Planeamento e Gestão de Projectos. Edições FMH.

Referência C

Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro — Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto;

Kotler, P., Keller, K. (2007): Administração de Marketing. 12.ª Edição. Prentice Hall. São Paulo;

Lindon, D., et al (2004): Mercator XXI. 10.ª Edição. Dom Quixote. Porto;

Saías, L. (2007): Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes. Universidade Católica Editora. Lisboa;

Castro, J. (2007): Comunicação de Marketing. 2.ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa;

Regulamento do JuvFaro — Conselho Municipal da Juventude Freire, Adriano (1997): Estratégia, Sucesso em Portugal. Verbo;

Sarkar, Soumodip (2010): Empreendedorismo e Inovação. Escolar Editora;

Normas de Apoio ao Associativismo Desportivo do Concelho de Faro;

Normas de Apoio à Organização de Eventos Desportivos Faro;

Bento, Jorge (2009): O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas. Capítulo 6. Edições Afrontamento;

Soares, Pedro Mortágua e al (2007): MEDE: Modelo da Excelência no Desporto. Edição Apogesd;

Pires, Gustavo (1995): Planeamento e Gestão de Projectos. Edições FMH.

Referência D

Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro — Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto;

Freire, Adriano (1997): Estratégia, Sucesso em Portugal — Verbo;

Sarkar, Soumodip (2010): Empreendedorismo e Inovação. Escolar Editora;

Sardinha, Luís (1999) Promoção da Saúde — Modelos e Práticas de Intervenção nos âmbitos da Actividade Física, Nutrição e Tabagismo. FMH edições;

Barata, Themudo et al (1997): Actividade Física e Medicina Moderna. Editora Europress;

Constantino, José (1999): Desporto, Política e Autarquias. Livros Horizonte;

Soares, Pedro Mortágua e al (2007): MEDE: Modelo da Excelência no Desporto. Edição Apogesd;

Pires, Gustavo (1995): Planeamento e Gestão de Projectos. Edições FMH;

Barreiros, João e al (2006): Actividade Física e envelhecimento. Edições FMH;

Barbosa, Tiago e al (2000): Manual prático de actividades aquáticas e hidroginástica. Xistarca, Promoções e Publicações Desportivas;

Barbosa, Tiago (?): Fundamentos Biomecânicos da Hidroginástica. Revista Horizonte Vol. XVIII — n.º 105;

Bento, Jorge (2009): O Desporto e o Estado. Ideologias e Práticas. Capítulo 6. Edições Afrontamento.

12.3 — Avaliação Psicológica — visa analisar através de técnicas de natureza psicológica, aptidões, características da personalidade e competências comportamentais dos candidatos e estabelecer um prognóstico de adaptação às exigências do posto de trabalho a ocupar, tendo como referência o perfil de competências previamente definido.

12.4 — Provas Físicas — As provas físicas destinam-se a avaliar as aptidões físicas dos candidatos necessárias à execução das actividades inerentes aos postos de trabalho a ocupar. Os esquemas e percursos das provas encontram-se disponíveis aos candidatos no *site* da Câmara Municipal de Faro e no Serviço de Recrutamento e Cadastro da Divisão de Administração e Recursos Humanos.

Referência A

As provas físicas irão comportar uma só fase, serão realizadas num circuito marcado na Ria (em frente ao Centro Náutico) e versarão sobre as seguintes modalidades:

Prova de Prancha à Vela

Realização de um percurso, em navegação de prancha à vela, sobre um triângulo de 3 bóias separadas entre si por 200 m.

Prova de vela

Realização de um percurso em navegação, de barco à vela, sobre um triângulo de 3 bóias separadas entre si por 200 m.

Prova de Canoagem

Realiza-se sobre uma linha de 6 bóias, separadas entre si com o mínimo de 8 metros. Saída em marcha atrás da 1.ª para a 2.ª bóia. Nesta (2.ª) realiza uma volta de 360.º voltando à 1.ª bóia. Coloca-se transversalmente à 1.ª bóia (do lado interno) e em aproximação lateral faz o trajecto até tocar na 2.ª bóia. Após o contacto com a 2.ª bóia, realiza um trajecto em zigzag até ao final do percurso definido (6.ª bóia). Na última bóia realiza um oito com a bóia anterior e finaliza o exercício quando passar pela linha formada pela bóia e o júri.

Parâmetros de Avaliação: Apto — realiza os três percursos de acordo com a descrição enunciada anteriormente. Não Apto — não realiza um ou mais dos percursos descritos nos parágrafos anteriores.

Referências B, C e D

As provas de aptidão física irão comportar uma só fase e constituem-se por:

Realização de um percurso de 100 m de natação na piscina interior (25 m) com limite de tempo, sendo o estilo a utilizar do critério do candidato;

Parâmetros de Avaliação: Género masculino — Apto: menos de 1 m e 45 seg. Não apto: mais de 1 m e 45 seg. Género feminino — Apto: menos de 1 m e 55 seg. Não Apto: mais de 1 m e 55 seg.

Realização de um teste *cooper* na Pista Municipal de Faro.

Parâmetro de Avaliação: Género masculino — Apto: mais de 2400 m Não Apto: menos de 2400 m. Género feminino — Apto: mais de 2000 m. Não Apto: menos de 2000 m.

12.5 — Entrevista Profissional de Selecção — visa avaliar de forma objectiva e sistemática, a experiência profissional e aspectos comportamentais evidenciados durante a interacção estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado, nomeadamente entre os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal.

13 — Em situações de igualdade de valorização, aplicam-se os critérios preferenciais previstos no artigo 35.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro, para a ordenação final dos candidatos.

14 — Métodos de Selecção e Critérios Específicos: Nos termos do n.º 2 do artigo 53.º da LVCR, os candidatos com vínculo de emprego público que, cumulativamente, sejam já titulares da categoria a concurso e se encontrem a cumprir ou a executar a atribuição, competência ou actividade caracterizadora do posto de trabalho correspondente a este procedimento, ou se encontrarem em Mobilidade Especial, tenham sido detentores da categoria e das funções descritas, serão sujeitos aos seguintes métodos de selecção, salvo se, a eles expressamente renunciarem no formulário de candidatura (caso que lhes serão aplicados os

métodos descritos no ponto 12). Todos os métodos de selecção têm carácter eliminatório, pela ordem a seguir indicada:

Avaliação Curricular — Ponderação de 30%;
Entrevista de Avaliação de Competências — Ponderação de 25%;
Provas Físicas — Ponderação de 30%;
Entrevista Profissional de Selecção — Ponderação de 15%.

Classificação Final: Expressa numa escala de 0 a 20 valores, resultará da seguinte fórmula:

$$CF = (AC \times 30\%) + (EAC \times 25\%) + (PF \times 30\%) + (EPS \times 15\%)$$

em que:

CF = Classificação Final;
AC = Avaliação Curricular;
EAC = Entrevista de Avaliação de Competências;
PF = Provas Físicas;
EPS = Entrevista Profissional de Selecção.

14.1 — Avaliação Curricular — Visa analisar a qualificação dos candidatos, designadamente a habilitação académica ou profissional, percurso profissional, relevância da experiência adquirida e da formação realizada, tipo de funções exercidas e avaliação de desempenho obtida, terá carácter eliminatório caso a classificação seja inferior a 9,5 valores.

Na Avaliação Curricular serão ponderados (numa escala de 0 a 20 valores), os seguintes parâmetros: Habilitação Académica, Formação Profissional, Experiência Profissional e Avaliação de Desempenho.

14.2 — Entrevista de Avaliação de Competências: Visa obter, através de uma relação interpessoal, informações sobre comportamentos profissionais directamente, relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função.

15 — O ordenamento final dos candidatos, pela aplicação dos referidos métodos de selecção, será expresso na escala de 0 a 20 valores e resultará da média ponderada das classificações obtidas em cada um dos métodos.

16 — Considerando que é urgente o preenchimento dos postos de trabalho, se o número de candidatos for igual ou superior a 100, os métodos de selecção a aplicar, poderão ser aplicados de forma faseada, nos termos do artigo 8.º da Portaria n.º 83-A/2009 de 22 de Janeiro.

17 — Excepcionalmente, e designadamente, quando o número de candidatos seja de tal modo elevado (igual ou superior a 100) que se torne impraticável a utilização dos métodos de selecção acima referenciados, nos termos da faculdade prevista no n.º 4, do artigo 53.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro e dos n.º 1 e 2 do artigo 6.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro de 2009, utilizar-se-á como único método de selecção obrigatório, a Prova de Conhecimentos ou a Avaliação Curricular.

18 — As actas do Júri, onde constam os parâmetros de avaliação e respectiva ponderação de cada um dos métodos de selecção a utilizar, a grelha classificativa e os sistemas de valoração final e dos métodos, serão facultadas aos candidatos sempre que solicitadas.

19 — Exclusão e Notificação dos Candidatos — de acordo com o preceituado no n.º 1 do artigo 30.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro os candidatos excluídos serão notificados por uma das formas previstas nas alíneas a), b), c) ou d) do n.º 3 do mesmo dispositivo legal, para a realização da audiência dos interessados nos termos do Código do Procedimento Administrativo.

Os candidatos admitidos serão convocados através de notificação, do dia, hora, e local para realização dos métodos de selecção, nos termos previstos no artigo 32.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

20 — A publicação dos resultados obtidos em cada método de selecção intercalar é efectuada através de lista, ordenada alfabeticamente, afixada em local visível e público das instalações da Câmara Municipal de Faro e disponibilizada na sua página electrónica, de acordo com o artigo 33.º da referida Portaria.

Os candidatos aprovados em cada método são convocados para a realização do método seguinte através de notificação por uma das formas previstas nas alíneas a), b), c) ou d) do n.º 3, do artigo 30.º, da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de Janeiro.

21 — A Lista Unitária de Ordenação Final dos candidatos, após homologação, será publicada na 2.ª série do *Diário da República*, afixada no Átrio da Câmara Municipal de Faro e disponibilizada na sua página electrónica (www.cm-faro.pt).

21 — Composição do Júri do Concurso:

Referência A

Presidente: Prof. André Amaral Férrin, Chefe de Divisão de Desporto e Juventude;

Vogais efectivos: Prof. Jorge Manuel dos Santos Soares, Técnico Superior na área de Educação Física e Desporto, que substituirá o Presidente

do Júri nas suas faltas e impedimentos e Prof. Miguel Coutinho Pelica, Técnico Superior na área de Educação Física e Desporto;

Vogais suplentes: Dra. Sílvia Flora Guerreiro Morgado André Cabrita, Chefe de Divisão dos Recursos Humanos e Prof. Vítor Manuel Mosca Filipe, Técnico Superior na área de Educação Física.

Referências B, C e D

Presidente: Prof. André Amaral Férrin, Chefe de Divisão de Desporto e Juventude;

Vogais efectivos: Prof. Jorge Manuel dos Santos Soares, Técnico Superior na área de Educação Física e Desporto, que substituirá o Presidente do Júri nas suas faltas e impedimentos e Prof. Sérgio Miguel Valente Cavaco, Técnico Superior na área de Educação Física e Desporto;

Vogais suplentes: Dra. Sílvia Flora Guerreiro Morgado André Cabrita, Chefe de Divisão dos Recursos Humanos e Prof. Vítor Manuel Mosca Filipe, Técnico Superior na área de Educação Física.

Faro, 11 de Maio de 2010. — O Vice-Presidente da Câmara,
Dr. Rogério Bacalhau Coelho.

303253765

MUNICÍPIO DE FERREIRA DO ZÊZERE

Aviso n.º 10260/2010

Em cumprimento do disposto na alínea d) do n.º 1 do artigo 37.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, torna-se público que foi extinta a relação jurídica de emprego público, por motivo de aposentação, do seguinte trabalhador desta Autarquia:

Francisco Antunes Sousa, com a carreira/categoria de Assistente Operacional, colocado entre a posição remuneratória 5.ª e 6.ª, e o nível 5 e 6, desligado do serviço a partir de 01/04/2010.

Ferreira do Zêzere, 26 de Abril de 2010. — O Presidente da Câmara,
Dr. Jacinto Manuel Lopes Cristas Flores.

303187094

MUNICÍPIO DA FIGUEIRA DA FOZ

Aviso n.º 10261/2010

João Albino Rainho Ataíde das Neves, Presidente da Câmara Municipal da Figueira da Foz, torna público, no uso da competência que lhe confere a alínea v) do n.º 1 do artigo 68.º, conjugado com o artigo 91.º, ambos da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, com as alterações que lhe foram introduzidas pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro, que a Assembleia Municipal da Figueira da Foz, em sessão extraordinária realizada no dia 7 de Abril de 2010, aprovou as alterações ao Regulamento Municipal sobre o Licenciamento e Funcionamento das Esplanadas, as quais entrarão em vigor 15 dias após a sua publicação no *Diário da República*, podendo o referido Regulamento ser consultado na página da Internet da Câmara Municipal da Figueira da Foz, <http://www.figueiradigital.com/municipio/?mid=5>.

Figueira da Foz, 22 de Abril de 2010. — O Presidente da Câmara Municipal, João Albino Rainho Ataíde das Neves.

Alteração ao Regulamento Municipal sobre o Licenciamento e Funcionamento das Esplanadas

O Preâmbulo e os artigos 3.º, 11.º, 12, 13, 18.º e 20.º, passam a ter a seguinte redacção:

Preâmbulo

Numa cidade com reconhecidas e tradicionais aptidões para a actividade turística como a Figueira da Foz, a existência de grande número de esplanadas ao ar livre, espalhadas pelos locais de maior frequência do público, é factor de animação da vida da cidade.

Importa, contudo, assegurar condições para que o seu funcionamento e utilização se processem de forma adequada sem darem origem a problemas de trânsito, de circulação de peões, segurança, incómodos causados a moradores das áreas vizinhas, ou a situações de menos asseio e de insalubridade.

Por outro lado, pretende-se implementar uma análise rigorosa dos pedidos de licenciamento em zonas entendidas como sensíveis, como é o caso das que se encontram definidas no Plano de Urbanização da Figueira da Foz como zonas culturais, pelo que estes pedidos serão objecto de uma análise com uma maior preocupação estética, nomeadamente

Certifico que, em relação à sociedade em epígrafe, foi efectuado o seguinte acto de registo:

Alteração parcial do contrato, tendo em consequência o artigo 3.º do respectivo contrato, ficado com a seguinte redacção:

«Artigo 3.º

O capital social, integralmente realizado em dinheiro, é de quarenta e nove mil oitocentos e setenta e nove euros e setenta e oito cêntimos representado por duas quotas, uma do valor nominal de quarenta e oito mil seiscentos e trinta e dois euros e setenta e nove

cêntimos, pertencente ao sócio, Carlos Jorge Flor Borgas e outra do valor nominal de mil duzentos e quarenta e seis euros e noventa e nove cêntimos, pertencente à própria sociedade.»

Está conforme o original.

O texto completo do contrato, na sua redacção actualizada, ficou depositado na pasta respectiva.

7 de Abril de 2010. — O Primeiro-Ajudante, *Pedro Fernando da Silva Costa*.

2004392045



PARTE J1

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

Agência para a Modernização Administrativa, I. P.

Aviso (extracto) n.º 8254/2010

Procedimento concursal para o cargo de chefe de equipa da área de infra-estruturas tecnológicas

1 — Nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, com a redacção que lhe foi dada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de Agosto, e 64-A/2008, de 31 de Dezembro, faz-se público que se encontra aberto, pelo prazo de 10 (dez) dias úteis contados a partir da data de publicação na Bolsa de Emprego Público (www.bep.gov.pt), procedimento concursal para provimento do cargo de chefe de equipa da área de Infra-Estruturas Tecnológicas da Agência para a Modernização Administrativa, I. P. (AMA, I. P.), previsto no mapa de pessoal e no artigo 3.º dos Estatutos da AMA, I. P., aprovados pela Portaria n.º 92/2010, de 12 de Fevereiro.

2 — A indicação dos requisitos formais de provimento, do perfil exigido, da composição do júri e dos métodos de selecção, nos termos do disposto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, com a redacção que lhe foi dada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de Agosto, e 64-A/2008, de 31 de Dezembro, é publicitada na Bolsa de Emprego Público até ao 3.º dia útil após a data de publicação do presente aviso no *Diário da República*.

16 de Abril de 2010. — O Presidente do Conselho Directivo da Agência para a Modernização Administrativa, I. P., *Elísio Borges Maia*.

203159781

Aviso (extracto) n.º 8255/2010

Procedimento concursal para o cargo de chefe de equipa da área de interoperabilidade

1 — Nos termos do disposto no n.º 2 do artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, com a redacção que lhe foi dada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de Agosto, e 64-A/2008, de 31 de Dezembro, faz-se público que se encontra aberto, pelo prazo de 10 (dez) dias úteis contados a partir da data de publicação na Bolsa de Emprego Público (www.bep.gov.pt), procedimento concursal para provimento do cargo de chefe de equipa da área de Interoperabilidade da Agência para a Modernização Administrativa, I. P. (AMA, I. P.), previsto no mapa de pessoal e no artigo 3.º dos Estatutos da AMA, I. P., aprovados pela Portaria n.º 92/2010, de 12 de Fevereiro.

2 — A indicação dos requisitos formais de provimento, do perfil exigido, da composição do júri e dos métodos de selecção, nos termos do disposto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, com a redacção que lhe foi dada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de Agosto, e 64-A/2008, de 31 de Dezembro, é publicitada na Bolsa de Emprego Público até ao 3.º dia útil após a data de publicação do presente aviso no *Diário da República*.

16 de Abril de 2010. — O Presidente do Conselho Directivo da Agência para a Modernização Administrativa, I. P., *Elísio Borges Maia*.

203159724

MUNICÍPIO DE FARO

Aviso n.º 8256/2010

Nos termos e para os efeitos do disposto no artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, alterada pela Lei n.º 51/2005 de 30 de Agosto, aplicado à Administração Local por força do disposto no n.º 1 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 93/2004 de 20 de Abril, com as alterações do Decreto-Lei n.º 104/2006 de 07/6, torna-se público que a Câmara Municipal de Faro, pretende proceder à abertura de procedimento concursal com vista ao preenchimento de uma vaga para Chefe de Divisão de Educação, (Cargo de Direcção intermédia de 2.º grau), do respectivo Mapa de Pessoal.

1 — Área de Actuação: A estabelecida no regulamento interno da Câmara Municipal de Faro no âmbito das competências cometidas às Divisões em comum e especificamente à Divisão de Educação.

2 — Requisitos Legais: Os previstos no n.º 1 do artigo 20.º da Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro, na redacção dada pela Lei n.º 51/2005 de 30 de Agosto, e no artigo 12.º do citado Diploma Legal sem prejuízo do disposto no artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 93/2005 de 20 de Abril.

3 — Perfil Pretendido:

3.1 — Posse da Licenciatura;

3.2 — Experiência profissional comprovada na área funcional do cargo a prover, competência e aptidão técnica para o exercício de funções de direcção, coordenação, capacidade de liderança, organização, gestão de conflitos e decisão.

4 — Remuneração: A remuneração e demais regalias a auferir são as vigentes na Administração Local.

5 — Prazo de Candidatura: 10 dias úteis contados do dia seguinte ao da publicação do presente Aviso no *Diário da República*.

6 — Local de Trabalho: Câmara Municipal de Faro.

7 — Métodos de Selecção: Serão utilizados os seguintes métodos de selecção, Avaliação Curricular e Entrevista Pública. Os critérios de avaliação, definidos pelo Júri, encontram-se na acta de critérios, sendo a mesma facultada aos candidatos.

7.1 — Avaliação Curricular: visa avaliar as aptidões profissionais dos candidatos na área para que o procedimento concursal é aberto com base na análise do respectivo currículo.

A Avaliação Curricular será expressa através da seguinte fórmula, onde serão considerados os seguintes factores:

$$AC = \frac{HA + FP + EP}{3}$$

em que:

HA = Habilitações Académicas;

FP = Formação Profissional;

EP = Experiência Profissional.

7.2 — Entrevista Pública: visa avaliar numa relação interpessoal e de forma objectiva e sistemática as aptidões profissionais e pessoais dos candidatos para o exercício do cargo através da comparação com o perfil delineado e da discussão da respectiva actividade curricular.

8 — Classificação Final: A classificação Final será expressa de 0 a 20 valores e resultará da média aritmética simples das classificações.

cações obtidas em cada um dos métodos, de acordo com a seguinte fórmula:

$$CF = \frac{AC + EP}{2}$$

CF = Classificação Final;
AC = Avaliação Curricular;
EP = Entrevista Pública.

9 — Forma de Provisão: Nomeação em regime de comissão de serviço pelo período de três anos, eventualmente renovável por iguais períodos de tempo, nos termos do n.º 8 do artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, com a redacção dada pela Lei n.º 51/2005 de 30 de Agosto.

10 — Formalização de Candidaturas: Os candidatos deverão formalizar as suas candidaturas no prazo estabelecido para o efeito mediante requerimento dirigido ao Presidente da Câmara Municipal de Faro, Rua Domingos Guieiro, n.º 8 — 8004 — 001 Faro, entregue pessoalmente na Secção de Recrutamento ou enviado por correio registado com aviso de recepção, até ao termo do prazo fixado e acompanhado dos seguintes documentos:

a) Fotocópia do Certificado de Habilitações Literárias e Fotocópia dos Certificados de Formação Profissional;

b) *Curriculum Vitae*, detalhado e devidamente assinado, identificando, nomeadamente, a experiência profissional, funções, actividades e responsabilidades exercidas;

c) Fotocópia do Bilhete de Identidade e do Número Fiscal de Contribuinte ou Cartão de Cidadão;

d) No caso de os candidatos não pertencerem ao serviço a que corresponde o cargo posto a concurso, deverão apresentar obrigatoriamente declaração passada e autenticada pelo serviço a que se encontrem vinculados, da qual conste, de forma inequívoca, a existência e natureza do vínculo à função pública, a categoria detida, o tempo de serviço na categoria, carreira e na função pública, tarefas e responsabilidades por este exercidas e o tempo correspondente ao seu exercício, conforme previsto no n.º 1 do artigo 2.º da Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro, alterada pela Lei n.º 51/2005 de 30 de Agosto.

11 — Composição do Júri:

Presidente: — Dr. Rogério Conceição Bacalhau Coelho, Vice-Presidente da Câmara Municipal de Faro;

Vogais efectivos: — Dra. Ofélia Isabel Andrés da Conceição Ramos Costa, Director de Departamento de Apoio Jurídico e Contencioso e Mestre Maria Teresa Salvado de Sousa, Professora Coordenadora da Escola Superior de Educação da Universidade do Algarve.

Vogais suplentes: Dra. Maria Antónia Martins do Nascimento, Directora de Departamento de Finanças e Património e Dra. Sílvia Flora Guerreiro Morgado André Cabrita, Chefe de Divisão dos Recursos Humanos.

O presente aviso será publicado no *Diário da República*, em Jornal de Expansão Nacional e na Bolsa de Emprego Público, conforme refere o artigo 21.º da Lei n.º 2/2004, com as alterações que lhe foram conferidas pela Lei n.º 51/2005, em conjugação com o artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 93/2004.

Faro, 31 de Março de 2010. — O Vice-Presidente da Câmara Municipal de Faro, Dr. Rogério Bacalhau Coelho.

303113837

MUNICÍPIO DE SETÚBAL

Aviso n.º 8257/2010

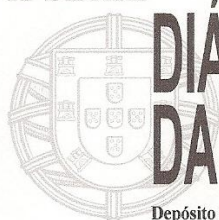
Extinção de procedimento concursal

Para os efeitos previstos no artigo 112.º, n.º 1, do Código do Procedimento Administrativo, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro, se torna público que, por despacho da Presidente da Câmara, de 15 de Março de 2010, o procedimento concursal com vista ao provimento do cargo de Chefe da Divisão de Turismo e Actividades Económicas do Departamento de Turismo, Ambiente e Mobilidade Urbana, aberto por aviso n.º 13701/2008/DRH, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 85 de 02/05/2008, no Jornal "Correio da Manhã", de 06/05/2008, e na Bolsa de Emprego Público com o código de oferta n.º OE200805/0010, em 5 de Maio de 2008, foi extinto e encerrado tendo em conta a alteração à organização de Serviços Municipais em curso.

Paços do Município de Setúbal, 18 de Março de 2010. — A Vereadora, com competência delegada pelo Despacho n.º 26-A/09/GAP, de 10 de Novembro, Carla Guerreiro.

303152174

II SÉRIE



DIÁRIO
DA REPÚBLICA

Depósito legal n.º 8815/85

ISSN 0870-9963

Diário da República Electrónico:

Endereço Internet: <http://dre.pt>

Contactos:

Correio electrónico: dre@incm.pt

Tel.: 21 781 0870

Fax: 21 394 5750

ANEXO 4

Envio de Actos para Publicação em D.R.

Identificação da Entidade	Câmara Municipal de Faro
Morada da Entidade	Morada da Divisão de Administração e Recursos Humanos
Contacto	Morada, número de telefone e email da DARH
Número legal ou mera conveniência	Diploma que está afecto ao concurso. Por exemplo, no caso dos dirigentes será o n.º 1, do art. 21, da Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto
Questão sobre o facto do anúncio ser publicado ao abrigo do n.1 do art. 2, do DL 31/2009 de 6 de Fevereiro	<u>Sim</u> /não
Parte do acto	Administração Pública – Concursos para cargos de dirigentes
Tipo de acto	Aviso
Tipo de Informação	Texto Integral
Pagador do Acto	<u>Própria Entidade</u> /Terceira Entidade
Identificação da entidade emitente para efeitos de publicação n.3, do art. 10.º do Regulamento de actos no Diário da República	Município de Faro
Sumário do conteúdo do acto	Procedimento concursal com vista ao preenchimento de uma vaga de Chefe de Divisão/Director de Departamento
Data	Data em que se preenche formulário
Ficheiro a submeter	Ficheiro que contém o aviso na íntegra

Fonte: Adaptado pelo autor do Diário da República Electrónico

ANEXO 5

Campos de Preenchimento para Publicação na BEP

Caracterização da Oferta	Nível Orgânico – Câmaras Municipais
	Órgão/serviço – Câmara Municipal de Faro
	Tipo de Oferta – procedimento concursal comum
	Vínculo – C.T. Indeterminado (no caso dos concursos acompanhados)
	Regime (carreiras gerais) – (seleccionar opções)
	Carreira; categoria; grau complexidade
	Remuneração – remete para artigo 55.º da Lei 12-A/2008
	Suplemento – não se preenche
	Atribuição/competência – tabela de funções, da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro
Requisitos de Admissão	Relação Jurídica exigida – várias opções a seleccionar (CTFP indeterminado; certo, incerto e sem RJEP, nomeação transitória, nomeação definitiva, requisito de nacionalidade ...)
	Habilitação Literária – seleccionar opções
	Descrição da habilitação – ex: Educação Física
	Grupo área temática – seleccionar opções
	Subgrupo da área temática – seleccionar opções
	Área temática – seleccionar opções
Local de Trabalho	Local de trabalho mesmo do organismo – sim/não
	Total de postos de trabalho
	Quota de deficientes – Sim/Não
	Parecer dos membros do Governo – deliberação de Câmara
Requisitos	Enumerar os requisitos que se encontram na publicação referente ao aviso no Diário - Ex: idade e nacionalidade
Formalização das candidaturas	Envio de candidaturas para: colocação da morada
	Contactos: colocação do n.º de tlf e mail (darh.dag@cm-faro.pt)
	Jornal oficial e Org. de Com. Social: Data D.R.
	Texto Publicado em Jornal Oficial: texto do aviso na íntegra
	Data de publicação (no Diário)
	Data Limite (do Diário)
	Observações Gerais – opcional a escrever

Fonte: Adaptado pelo autor da Bolsa de Emprego

ANEXO 6

Formulário de Candidatura



Câmara Municipal de Faro

FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AO PROCEDIMENTO CONCURSAL

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

Código da publicação do procedimento

Código de candidato

CARACTERIZAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO

Carreira _____ Categoria _____

Área de actividade _____

RJEP por tempo indeterminado

☐

RJEP por tempo determinado

☐

RJEP por tempo determinável

☐

1. DADOS PESSOAIS

Nome

completo:

Data de nascimento:

Sexo: Masculino

☐

Feminino

☐

Nacionalidade:

Nº de Identificação Fiscal:

Morada:

Código Postal:

Localidade:

Concelho de residência:

Telefone:

Telemóvel:

Endereço electrónico:

2. NÍVEL HABILITACIONAL

Assinale o quadrado apropriado:

- 01** Menos de 4 anos de escolaridade
- 02** 4 anos de escolaridade (1.º ciclo do ensino básico)
- 03** 6 anos de escolaridade (2.º ciclo do ensino básico)
- 04** 9.º ano (3.º ciclo do ensino básico)
- 05** 11.º ano
- 06** 12.º ano (ensino secundário)
- 07** Curso tecnológico /profissional/ outros (nível III)*

- 08** Bacharelato
- 09** Licenciatura
- 10** Pós-graduação
- 11** Mestrado
- 12** Doutoramento
- 13** Curso de especialização tecnológica
- 99** Habilitação ignorada

* Nível III : Nível de qualificação da formação (c/ equivalência ao ensino secundário)

2.1 Identifique o curso e /ou área de formação:

2.2 Indique cursos de pós – graduação, mestrado ou doutoramento:

3. SITUAÇÃO JURÍDICO/ FUNCIONAL DO TRABALHADOR

3.1 Titular de relação jurídica de emprego público?

Sim ☐ Não ☐

3.2- Em caso negativo passe directamente ao ponto 4. deste formulário.

Em caso afirmativo, especifique qual a sua situação:

3.2.1- Nomeação	Definitiva	
	Transitória por tempo determinado	
	Transitória por tempo determinável	
3.2.2- Contrato	Tempo indeterminado	
	Tempo determinado	
	Tempo determinável	
3.2.3- Situação actual	Em exercício de funções	
	Em licença	
	Em SME	
	Outra	



3.2.4 Órgão ou serviço onde exerce ou por último exerceu funções:

3.2.5 Carreira e categoria detidas:

3.2.6 Actividade exercida ou que por último exerceu no órgão ou serviço:

3.2.8- Avaliação de desempenho (últimos três anos):

Ano	<input type="text"/>	Menção quantitativa	<input type="text"/>
Ano	<input type="text"/>	Menção quantitativa	<input type="text"/>
Ano	<input type="text"/>	Menção quantitativa	<input type="text"/>

4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E FUNÇÕES EXERCIDAS

4.1 Funções exercidas, directamente relacionadas com o posto de trabalho a que se candidata:

Funções	Data	
	Início	Fim

4.2 Outras funções e actividades exercidas:

5. FORMAÇÃO OU EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL SUBSTITUTIVA DO NÍVEL HABILITACIONAL EXIGIDO

5.1 No caso de a publicitação permitir a candidatura sem o grau académico exigido, indique a formação ou experiência profissional substitutiva.

6. OPÇÃO POR MÉTODOS DE SELECÇÃO

Se é titular da categoria e se encontra a exercer funções idênticas às do (s) posto (s) de trabalho publicitado (s) ou, encontrando-se em SME, as exerceu por último e pretende usar da prerrogativa de afastamento dos métodos de selecção obrigatórios, nos termos do n.º2 do artigo 53º, assinale a seguinte declaração:

"Declaro que afasto os métodos de selecção obrigatórios, **Avaliação curricular e Entrevista de avaliação de competências**, e opto pelos métodos **Prova de conhecimentos e Avaliação psicológica**".

☐**7. REQUISITOS DE ADMISSÃO**

"Declaro que reúno os requisitos previstos no artigo 8º da Lei 12-A/2008, de 27/02 e, se for o caso, os requisitos exigidos na subalínea v) da alínea d) do n.º 1 do artigo 27.º da Portaria n.º 83-A /2009 de 22/01".

Sim

Não

☐☐



Câmara Municipal de Faro

8. NECESSIDADES ESPECIAIS

8.1 Caso lhe tenha sido reconhecido, legalmente, algum grau de incapacidade, indique se necessita de meios / condições especiais para a realização dos métodos de selecção.

9. DECLARAÇÃO (f), nº 1 do artigo 27.º, da Portaria n.º 83-A /2009 de 22/01)

"Declaro que são verdadeiras as informações acima prestadas".

Localidade: _____ **Data:** _____

Assinatura

Documentos que anexa à candidatura:

Curriculum

Certificado de habilitações

**Comprovativos de formação
(Quantidade _____)**

**Declaração a que se refere ii),
d), nº1 Artigo 27.º (*)**

Outros:

(*) Relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, quando exista, bem como da carreira e categoria de que seja titular, da actividade que executa e do órgão ou serviço onde exerce funções.

ANEXO 7

Formulário do Exercício do Direito de Participação dos Interessados



Câmara Municipal de Faro

Recebido em / /

Assinatura

EXERCÍCIO DO DIREITO DE PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

Código da publicitação do procedimento

Código de candidato

A preencher pela entidade empregadora

IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO

Nome do candidato:

[illegible][illegible]**CANDIDATURA A:**

Carreira _____ **Categoria** _____

Área de actividade

FASE DO PROCEDIMENTO A QUE SE REFEREM AS ALEGAÇÕES

ALEGAÇÕES DO CANDIDATO NO ÂMBITO DO DIREITO DE PARTICIPAÇÃO:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Deferimento

Indeferimento ☐

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Em:

Correio electrónico: geral@cm-faro.pt
Morada: Rua do Município, 8004-0001 Faro, Portugal
Telefone: 289 870 870; Fax: 289 803 326

ANEXO 8

Temas do Relatório de Avaliação Psicológica

Análise dos Postos de Trabalho	<p>Identificação do posto de trabalho, da carreira e área.</p> <p>Definição das competências necessárias (coordenação de projectos, promoção e organização de eventos, leccionação de aulas de actividade física e desportiva, funções que requerem autonomia técnica e responsabilidade).</p> <p>Definição das capacidades (coordenação, organização, meticulosidade perante as tarefas, capacidade de trabalho em equipa, capacidade de socialização, orientação para a acção e resultados, motivação, autonomia no trabalho, desenvolvimento de actividades de acordo com directivas superiores, responsabilidade, lealdade e confiança, e cumprimento das normas).</p>
Avaliação Psicológica	<p>Personalidade e Competências Pessoais.</p> <p>Aptidões.</p>
Resumo Final	<p>Indicação de resultado positivo ou negativo, consoante as provas.</p> <p>Indicação do nível classificativo e respectiva classificação, conforme Acta de Critérios.</p>

Fonte: Autor

ANEXO 9

Áreas da Entrevista Profissional de Selecção,

Técnicos Superiores de Educação Física

ÁREA	SUBÁREA
Motivação	Identificação de motivações profissionais; Contributos organizacionais; Identificação da estrutura organizacional; Identificação de características de personalidade; Objectivos e perspectivas de carreira.
Experiência Profissional	Reflexão sobre experiência profissional; Relação do conteúdo funcional da categoria com a função a que se candidata; Caracterização dos pontos fortes; Resolução de questões profissionais complexas.
Comportamentos	Iniciativa; Resistência à pressão; Tomada de decisão.
Relacionamento Inter-Pessoal	Trabalho em equipa; Hierarquia; Liderança; Estratégias inter-relacionais; Ambiente de trabalho.
Comunicação	Expressão oral e clareza; Fluência e precisão; Objectividade/síntese; Compreensão; Apresentação/Imagem e postura; Capacidade de argumentação.

Fonte: Autor

ANEXO 10

Questões da Entrevista Profissional de Seleção, Dirigente de Educação

Porque razão se candidatou ao cargo em questão?
Onde se vê daqui a 5 anos?
Com que tipo de pessoas se recusaria a trabalhar?
Já desempenhou algum cargo em que tenha ficado desapontado?
Sabe algo sobre a estrutura da Câmara, nomeadamente sobre o Departamento e Divisão de Educação?
Tem experiência em Gestão de Equipas? Explique.
Supondo que será escolhido, como daqui a 3 anos vê que foi bom no cargo ou não?
Que tipo de liderança privilegia? Colegial ou Individual?
De forma breve, como convenceria que é uma mais-valia para o desempenho do cargo?
Supondo que há necessidade de despedir pessoas, e tem 30 pessoas, se lhe dissessem que é necessário dispensar 5, é capaz de fazer uma listagem dessas pessoas?
É capaz de referir, em termos profissionais, qual o melhor dia da sua vida?
Referiu que as Câmaras estão longe dos destinatários. Comente.
Estando as Câmaras com grandes responsabilidades na educação, como vê o papel das mesmas com os diversos parceiros educativos do município?
A cidade é geminada com várias cidades. Isso é enriquecedor na sua opinião? Tem mais-valia?

Fonte: Autor

ANEXO 11

Caracterização dos candidatos no processo de selecção

Assistente Técnico	<p>Todos os candidatos são do género feminino.</p> <p>Idades compreendidas entre 22 e 32 anos.</p> <p>Todos os candidatos com Curso Profissional, Nível III.</p> <p>Experiência profissional compreendida entre 2 e 5 anos.</p> <p>1 candidato com RJEP indeterminado e restantes com RJEP determinado.</p>
Técnico Superior	<p>4 candidatos masculinos e dois femininos.</p> <p>Idades compreendidas entre 25 e 36 anos.</p> <p>4 candidatos possuíam habilitação a nível da licenciatura e dois a nível de mestrado.</p> <p>Experiência Profissional compreendida entre 2 e 6 anos.</p> <p>Todos os candidatos tinham RJEP por tempo determinado, à excepção de 1 candidato (sem RJEP).</p>
Chefe de Divisão	<p>1 candidato masculino, licenciado, com mais de 42 anos e 7 anos de experiência.</p>

Fonte: Autor